

DEPARTAMENT DE PSICOLOGIA SOCIAL

EL CLIMA AFECTIVO EN EQUIPOS DE TRABAJO:
ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS

NURIA GAMERO VÁZQUEZ

UNIVERSITAT DE VALÈNCIA
Servei de Publicacions
2008

Aquesta Tesi Doctoral va ser presentada a València el dia 8 de maig de 2008 davant un tribunal format per:

- D^a. Lourdes Munduate Jaca
- D. Antonio Caetano
- D. Sabino Ayestarán Exteberria
- D^a. Susana Lloret Segura
- D^a. Ana Zornoza Abad

Va ser dirigida per:

D. Vicente González Romá

D. José M. Peiró Silla

©Copyright: Servei de Publicacions
Nuria Gamero Vázquez

Depòsit legal:

I.S.B.N.: 978-84-370-7166-4

Edita: Universitat de València
Servei de Publicacions
C/ Artes Gráficas, 13 bajo
46010 València
Spain
Telèfon: 963864115

VNIVERSITAT Æ VALÈNCIA



Facultat de **P**sicologia

**EL CLIMA AFECTIVO EN EQUIPOS DE
TRABAJO: ANTECEDENTES Y
CONSECUENCIAS**

TESIS DOCTORAL

Nuria Gamero Vázquez

Directores

Dr. Vicente González Romá

Dr. José M^a Peiró Silla

Valencia, 15 Diciembre 2007

Ningún grupo puede actuar con eficacia si falta el concierto, ningún grupo puede actuar en concierto si falta la confianza, ningún grupo puede actuar con confianza si no se halla ligado por opiniones comunes, afectos comunes, intereses comunes
(Edmund Burke)

La habilidad moderna no consiste en esconder la emoción, sino en afectarla
(Gilbert K. Chesterton)

Hay que atender no sólo a lo que cada cual dice, sino a lo que se siente y al motivo porque lo siente
(Cicerón)

No es con una idea como se levanta a un hombre, sino con un sentimiento
(Hippolyte Taine)

AGRADECIMIENTOS

La presente tesis no sería lo que es sin la valiosa aportación de muchas personas a quienes expreso a continuación mi más sincero agradecimiento.

En primer lugar quiero agradecer especialmente a mis directores la ilusión con la que han dirigido esta tesis, todos los conocimientos que me han transmitido y la oportunidad de mostrarme cómo hacer buena investigación. Gracias a Vicente González por estar disponible en cualquier momento y por el cariño y el empeño puesto en cada revisión de los estudios de este manuscrito. Su ilusión ha sido un estímulo para mí. Gracias a José María Peiró por sus reflexiones y sugerencias tan enriquecedoras, por todo el tiempo dedicado y por su contribución fundamental en esta y otras facetas de mi vida profesional. Ha sido un honor tener a ambos como directores.

A Inmaculada Fernández y Lourdes Munduate agradecerles el haber creído en mí cuando empecé y, lo más importante de todo, ser ambas el punto de partida de mi carrera como investigadora.

I would like to thank to Michael West, my supervisor during my research stay at Aston University, for his support, his ideas and reflections to improve this thesis. Also thanks to members of the Work & Organisational Psychology group, especially to Jeremy Dawson, for their welcome and all provided resources.

Mi especial agradecimiento también a Rosario Solá por el apoyo, el cariño y el ánimo ofrecido y por todas las facilidades proporcionadas durante este último año y medio para que esta tesis pudiera ver su fin.

A Ana Zornoza sus contribuciones desinteresadas en este y otros trabajos de investigación.

A mi compañera de proyecto y amiga Lina Fortes porque nadie como ella conoce la ilusión y el esfuerzo volcado en este manuscrito. Estoy segura que sin su valiosa amistad, sus conocimientos y el apoyo brindado hubiera tardado mucho más en terminar esta tesis.

A mis amigas y compañeras de camino Carmen Picazo e Inmaculada Silla, por su amistad y su apoyo emocional e instrumental. Espero seguir compartiendo con ellas muchas más experiencias profesionales y personales.

A todos los miembros de la UIPOT por su cariño y sus constantes muestras de interés y apoyo.

A mi equipo de la Unidad de Investigación Sociotécnica del Ciemat por su compañerismo y, en especial a Christian, por su colaboración en el diseño gráfico de esta tesis.

Finalmente, quiero dedicar esta tesis a mi familia y a Leo.

A mis padres porque mi esfuerzo ha sido el suyo, porque me han animado y se han sentido orgullosos de mí en cada paso. Ellos han sido, y son, mi estímulo y mi modelo.

A mi hermana Laura, por su cariño, por intentar siempre estar cerca a pesar de la distancia, y, sobre todo, por llenar mi vida de risas.

A Leo, por su inagotable paciencia y buen humor, por creer en mí por encima de cualquier cosa, y por ser la mano que me acompaña y tranquiliza durante todos estos años.

A ellos dedico mi tesis, y, en general, a todas y cada una de las personas que han vivido conmigo su desarrollo.

A todos mi mayor reconocimiento y gratitud.



INTRODUCCIÓN GENERAL	15
CAPÍTULO I. EL ESTUDIO DEL AFECTO EN LAS ORGANIZACIONES	23
1.1. LA IMPORTANCIA DEL AFECTO EN EL TRABAJO Y EN LAS ORGANIZACIONES	25
1.2. EL CONCEPTO DE AFECTO	31
1.2.1. Afecto, emoción y estado de ánimo	31
1.2.2. Otros conceptos afectivos	34
1.3. EL ESTUDIO DEL AFECTO COLECTIVO	38
1.3.1. Aplicando un enfoque colectivo al estudio del afecto	39
1.3.2. Niveles de análisis en el estudio de los fenómenos afectivos: Los fenómenos afectivos en los equipos de trabajo	44
1.3.3. Contribuciones del estudio del afecto colectivo en los equipos de trabajo	48
1.4. EL CONSTRUCTO DE CLIMA AFECTIVO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO	53
1.5. FACETAS DEL CLIMA AFECTIVO: EL MODELO CIRCUMPLEJO DEL AFECTO	56
1.6. EL CLIMA AFECTIVO COMO FENÓMENO COLECTIVO: INTENSIDAD Y HOMOGENEIDAD COMO DIMENSIONES DEL CLIMA AFECTIVO	61
1.7. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	67
CAPÍTULO II. OBJETIVOS DEL ESTUDIO	69

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO	81
3.1. DISEÑO	83
3.2. PROCEDIMIENTO	85
3.3. MUESTRA	87
3.4. MEDIDAS	90
3.5. ANÁLISIS DE DATOS	104
3.5.1. Análisis de datos preliminares	104
3.5.2. Análisis de datos para la comprobación de las hipótesis del estudio	107
3.5.2.1. <i>Regresión lineal múltiple, método jerárquico</i>	107
3.5.2.2. <i>Ecuaciones estructurales</i>	114
CAPÍTULO IV. THE INFLUENCE OF INTRA-TEAM CONFLICT ON WORK TEAMS` AFFECTIVE CLIMATE INTENSITY	117
4.1. INTRODUCTION	119
4.1.1. Affective climate in work teams	119
4.1.2. Conflict as an antecedent of affective climate	120
4.1.3. Task and relationship conflict: The moderator role of team members` interaction	123
4.2. RESULTS	129
4.2.1. Descriptive data, correlations and confirmatory factor analyses	129
4.2.2. Hypothesis testing	135
4.3. DISCUSSION	141

CAPÍTULO V. EXPERIENCING SIMILAR MOODS WITHIN WORK TEAMS: AN EXAMINATION OF ANTECEDENTS OF AFFECTIVE CLIMATE HOMOGENEITY OVER TIME	147
5.1. INTRODUCTION	149
5.1.1. Why is the study of antecedents of affective homogeneity so important?	149
5.1.2. Antecedents of affective homogeneity	150
5.1.2.1. <i>Team members' interaction as antecedent of homogeneity in affective experiences</i>	153
5.1.2.2. <i>The affective context: The role of affective regulation norms and affective comparison</i>	157
5.2. RESULTS	165
5.2.1. Descriptive data, correlations and confirmatory factor analyses	165
5.2.2. Hypothesis testing	169
5.3. DISCUSSION	173
CAPÍTULO VI. AFFECTIVE CLIMATE INTENSITY AND PERFORMANCE IN WORK-TEAMS. ARE THEY RECIPROCALLY RELATED?	179
6.1. INTRODUCTION	181
6.1.1. Collective affect and team performance	181
6.1.1.1. <i>Shared affect as antecedent of work team performance</i>	182
6.1.1.2. <i>Work team performance as antecedent of shared affect</i>	188
6.1.1.3. <i>Affective climate and team performance: A reciprocal relationship?</i>	190

6.2. RESULTS	192
6.2.1. Descriptive data and correlations	192
6.2.2. Hypothesis testing	194
6.3. DISCUSSION	202
CAPÍTULO VII. THE ROLE OF AFFECTIVE HOMOGENEITY IN TEAM AFFECTIVE CLIMATE- TEAM PERFORMANCE RELATIONSHIP	209
7.1. INTRODUCTION	211
7.1.1. Affective homogeneity and team performance	211
7.1.2. The moderator role of affective homogeneity	215
7.2. RESULTS	220
7.2.1. Descriptive data and correlations	220
7.2.2. Hypothesis testing	223
7.3. DISCUSSION	232
CAPÍTULO VIII. DISCUSIÓN GENERAL	239
8.1. DISCUSIÓN GENERAL	241
8.2. IMPLICACIONES TEÓRICAS	247
8.3. IMPLICACIONES PRÁCTICAS	252
8.4. ALCANCE DEL ESTUDIO	259
8.5. CONCLUSIONES/ CONCLUSIONS	264
REFERENCIAS	271
ANEXO	325
INSTRUMENTOS	327



En los contextos laborales surgidos de la economía global, se han producido importantes modificaciones en la organización del trabajo y en su propia conceptualización. Estas nuevas formas de conceptualizar y organizar el trabajo se han derivado de la magnitud y la velocidad con que los cambios económicos, tecnológicos, sociales, políticos y culturales se han venido sucediendo en el último cuarto del siglo XX. De esta forma, la mayor parte de las organizaciones actuales han transformado tanto sus estructuras y sus sistemas organizativos como sus métodos y sus procesos de trabajo para responder a los nuevos retos de competitividad e integración en el mercado (Cunha y Cunha, 2001; Peiró, 2002; Peiró y Munduate, 2001).

Una de las consecuencias más destacables de estas transformaciones ha sido el impulso de los equipos de trabajo como estructura básica de realización y gestión del trabajo (Peiró y Munduate, 1999). Las estructuras tradicionales, centralizadas, verticales, jerarquizadas y vertebradas en torno al concepto de puesto, tienden a ser sustituidas por configuraciones descentralizadas, horizontales y en forma de red, cuyos nódulos poseen un elevado grado de autonomía y se encuentran interconectados. En este nuevo contexto organizacional, los equipos de trabajo ganan un estatus de diferenciación en la competencia organizacional y se constituyen en unidad básica de las organizaciones. Los diferentes tipos de grupos y equipos de trabajo constituyen sus principales células, a la par que el trabajo en equipo se ha convertido en muchos casos, en el procedimiento básico para llevar a cabo los procesos de trabajo. A su vez, la consolidación de estas nuevas realidades laborales y

organizacionales se ha correspondido con el incremento en la investigación sobre grupos y equipos de trabajo, un crecimiento especialmente importante durante la pasada década de los noventa que se mantiene en la actualidad.

Este entusiasmo actual por los equipos de trabajo y el trabajo en equipo en las organizaciones refleja la convicción de que esos equipos constituyen medios más eficaces para alcanzar niveles más elevados de rendimiento que los que pueden lograrse a través de los procedimientos de trabajo clásicos (West, 2001). En consecuencia, el trabajo en equipo es concebido como un proceso molar (miembros que interactúan entre sí y con sus entornos para alcanzar determinados objetivos a través de diferentes medios), flexible (trabajadores integrados temporalmente en diferentes equipos en función de las tareas y proyectos a ejecutar) y grupal y emergente (miembros polivalentes y poseedores de múltiples habilidades que se combinan en procesos sinérgicos).

Dada la creciente popularidad de los equipos de trabajo en las organizaciones, se ha hecho necesario conocer los procesos y dinámicas grupales que tienen lugar en la vida de los equipos de trabajo y que contribuyen a formar equipos eficaces.

El afecto es una parte integral e inseparable de la vida de los equipos de trabajo. Las experiencias y estados afectivos de sus miembros ha llegado a ser un área de creciente interés en los estudios organizacionales, estando implícitos en numerosas teorías organizacionales y psicológicas, por su implicación en los procesos y resultados de los equipos (Ashforth y Humphrey, 1995; Ashkanasy,

Härtel y Zerbe, 2000; Brief y Weiss, 2002; Domagalski, 1999; Fisher y Ashkanasy, 2000; Muchinsky, 2000).

Este interés por el afecto en el lugar de trabajo apunta el potencial que su estudio tiene para avanzar en nuestra comprensión de la conducta organizacional. Durante años, el estudio de la conducta organizacional ha estado dominada por la aproximación cognitivo-racional, al igual que el estudio de otros muchos fenómenos conductuales y sociales (Ashkanasy, Härtel y Daus, 2002). Así, por ejemplo, en las primeras teorías sobre satisfacción en el trabajo, se sugería que esa experiencia laboral era resultante de una decisión inspirada en una visión utilitaria y racional de la propia situación en el trabajo. Los temas afectivos en la explicación de la conducta organizacional fueron pasados por alto en favor de la cognición o, en el peor de los casos, olvidados. El interés reciente de los autores por el estudio del afecto en el lugar de trabajo se ha visto estimulado por el interés más general de la psicología social por el afecto. Al final de los 80 y principios de los 90 se produjo un cambio sólido hacia el estudio del afecto en el escenario organizacional. Autores como Van Maanen y Kunda (1989) o Rafaeli y Sutton (1987, 1989) al final de los 80, y posteriormente, Albrow (1992), Baron (1993), George (1990), Hosking y Fineman (1990), Isen y Baron (1991), Pekrun y Friese (1992), y Wharton y Erickson (1995), realizaron importantes contribuciones al resurgimiento de este campo de estudio. Más recientemente, expertos en conducta organizacional han comenzado a exigir una visión integradora más amplia del afecto en el lugar de trabajo, argumentado que la conducta de los trabajadores y su

rendimiento están directamente influidos por su estado afectivo (Ashforth y Humphrey, 1995, Ashkanasy et al, 2000; Fisher y Ashkanasy, 2000; Weiss y Cropanzano, 1996).

Hasta el momento, la mayoría de las investigaciones que estudian el papel del afecto han sido desarrolladas en el nivel individual, considerando una amplia variedad de experiencias afectivas. Sin embargo, desarrollos recientes en el estudio de los procesos afectivos desde una aproximación multinivel dentro de la Psicología Organizacional, están revelando una serie de áreas de investigación prometedoras en torno a su influencia como constructo colectivo emergente (Barsade, 2002; Barsade, Ward, Turner y Sonnenfeld, 2000; Bartel y Saavedra, 2000).

Resultados recientes muestran que las características afectivas que los miembros aportan a los equipos de trabajo a los que pertenecen, tales como su disposición afectiva, estados de ánimo, emociones, o sentimientos, se combinan a través de una serie de procesos que dan lugar a un afecto compartido grupal (Kelly y Barsade, 2001). Si los miembros de un equipo experimentan formas similares de estados afectivos (positivos y/o negativos) durante la ejecución de su trabajo, estas experiencias afectivas tendrán repercusiones tanto a nivel individual como grupal, influyendo en las conductas de sus miembros y los resultados del equipo.

Desde el actual desarrollo de la reciente teoría e investigación multinivel en la explicación de los fenómenos organizacionales, se impulsa, a su vez, este prometedor campo en el estudio del afecto en las

organizaciones. Partiendo de un enfoque multinivel, diferentes autores han propuesto que el afecto juega un rol en cinco niveles diferentes de la organización, a saber, intrapersonal, interpersonal, interaccional, grupal y organizacional (p.e. Ashkanasy, 2002). Estos autores subrayan, a su vez, el papel que el equipo juega como “incubador” afectivo dentro del cual las experiencias afectivas de los miembros del grupo se combinan entre sí para formar un estado afectivo colectivo que afectaría a todos sus miembros (De Dreu, West, Fischer y MacCurtain, 2001).

El afecto compartido por los miembros de los equipos de trabajo se ha caracterizado mediante distintos conceptos dentro de la literatura organizacional. Cabe mencionar aquí los términos de “estado de ánimo grupal” (Bartel y Saavedra, 2000), “emociones grupales” (Barsade y Gibson, 1998, “emociones compartidas” (Sessa, 1996), o “tono afectivo grupal” (George, 1996). En la presente investigación designamos a las experiencias afectivas colectivas con el concepto de “clima afectivo”. El concepto de clima es un constructo con una larga tradición dentro de la literatura organizacional. Generalmente, se ha utilizado para designar las percepciones compartidas por los miembros de una organización o de una unidad organizacional. Sin embargo, podemos utilizar ese concepto y aplicarlo al dominio de lo afectivo para representar las respuestas afectivas compartidas por los miembros de un equipo. En este sentido, los conceptos de “clima emocional” y “clima afectivo” han comenzado a tomar fuerza dentro de la literatura (De Rivera, 1992; Hurley, 1997).

En el presente estudio se pretende profundizar en el análisis del concepto de clima afectivo, con el fin de asentarlos dentro de la literatura organizacional, y examinar diversas cuestiones referidas a sus posibles antecedentes y su papel en la explicación del rendimiento de los equipos de trabajo.

En los próximos apartados analizaremos con más detalle los conceptos y las cuestiones implicadas en estos objetivos de investigación. Posteriormente, se presentarán diversos estudios que, inspirándose en planteamientos teóricos, muestran resultados empíricos y su relación con la evidencia previa. Finalmente, efectuamos un análisis global y una discusión general de los resultados obtenidos, los cuales, tomados conjuntamente, realizan una aportación específica al desarrollo de esta línea de investigación que pretende indagar en las causas y consecuencias del clima afectivo en los equipos de trabajo.



CAPITULO I

**EL ESTUDIO DEL AFECTO EN LAS
ORGANIZACIONES**

1.1. LA IMPORTANCIA DEL AFECTO EN EL TRABAJO Y EN LAS ORGANIZACIONES.

Hoy en día nadie pone en duda que las experiencias afectivas son una parte integral e inseparable del ser humano y que para entender la conducta humana individual y social, es necesario comprenderlas adecuadamente.

Esta afirmación tiene pleno sentido también en el ámbito organizacional dado que más de la mitad de nuestra vida la pasamos en organizaciones. El lugar de trabajo ofrece frecuentes oportunidades para experimentar un amplio rango de experiencias afectivas. La organización en la que las personas trabajan afecta a sus pensamientos, experiencias afectivas y acciones. Por ejemplo, los subordinados de un supervisor que los amenaza injustamente tienden a estar más enojados y hostiles en el trabajo que aquellos que tienen un supervisor justo e imparcial (Brief, 2001). Por otra parte, los pensamientos, experiencias afectivas y acciones de los empleados afectan a la organización en la que trabaja. Por ejemplo, los empleados que, de forma consistente, experimentan estados de ánimo negativos en el lugar de trabajo probablemente se ausentarán más del trabajo que aquéllos que no tienen tales experiencias (Brief, 2001).

Sería lógico pensar que la disciplina que estudia la conducta en el lugar de trabajo, la psicología de las organizaciones, se interese por el rol de las experiencias afectivas en el trabajo. Sin embargo, esta proposición no ha estado siempre tan clara en esta disciplina de la psicología.

Es posible trazar la primera teoría psicológica del afecto en el artículo de William James, “¿*Qué es la emoción?*” publicado en 1884. Como explicaba James, la experiencia afectiva sería aquello que sentimos generado por las reacciones físicas que genera la percepción de un evento, objeto o circunstancia. Esta formulación de James se vio reflejada en su conocida frase: “no sonreímos porque estamos felices, estamos felices porque sonreímos”.

Sin embargo, el estudio del afecto en el trabajo emerge claramente como un área de investigación científica en los años 30, principalmente en EEUU. Los 30 fueron una década excitante para el estudio del afecto en el trabajo, caracterizado por la innovación y el descubrimiento, así como por la diversidad de ideas y métodos. Durante estos años, los autores examinaron ampliamente las causas (individuales y situacionales) e implicaciones potenciales del afecto en el trabajo (Barsade, Brief y Spataro, 2003). Ejemplo de este período son los trabajos de Fisher y Hanna (1931) sobre la influencia de las características de personalidad en la experiencia y expresión del afecto, o el trabajo de Hoppock (1935) sobre las implicaciones de la satisfacción laboral. Asimismo, esta década estuvo caracterizada por el uso de una gran variedad de métodos para medir las causas y consecuencias del afecto, como los listados de emociones, diarios, estudios de casos o entrevistas (Hersey, 1932; Hoppock, 1935).

La diversidad evidente de los años 30 pronto decayó y fue reemplazada por una aproximación conceptual y metodológicamente más restringida y reducida. Esta aproximación supuso considerar el

afecto en el trabajo casi exclusivamente en términos de estrés, satisfacción o compromiso. Asimismo, el interés se centró en el papel de las emociones en sucesos críticos y discretos (cambio organizacional, conflicto intergrupalo, transición en el rol...) (Ashforth y Humphrey, 1995). Finalmente, el papel disfuncional del afecto prevaleció para los investigadores y los directivos, lo que contribuyó a que se formara una visión peyorativa del afecto y a que, con frecuencia, los esfuerzos se dirigieran al control de la experiencia emocional y la expresión del afecto en las organizaciones.

Dos han sido las razones proporcionadas por los autores para explicar este descenso en el interés por el estudio de las experiencias afectivas en el lugar de trabajo. La primera es el énfasis en la racionalidad (Domagalski, 1999). Las aproximaciones científicas a la organización del trabajo presuponían, por ejemplo, que los trabajos podrían ser diseñados para obtener la máxima productividad y que los intereses económicos racionales de los trabajadores prevalecerían a la hora de aceptar técnicas científicas. Incluso cuando se prestó atención a las necesidades socioemocionales de los empleados, como en el caso en los estudios de Hawthorne, se les aconsejó a los supervisores que mantuvieran una postura de control para tratar de gestionar de forma efectiva los episodios emocionales (irracionales) de los empleados. De esta forma, el afecto de los empleados fue considerado negativo e irracional, algo que debía ser controlado para que no interfiriera con el funcionamiento organizacional racional. Ser afectivo implicaba ser proclive a la debilidad y a la inestabilidad, características no deseables en el empleado.

La segunda razón aportada para explicar el escaso interés por el estudio de las experiencias afectivas en el lugar de es la posición dominante de la aproximación cognitiva en la Psicología a partir de los años cuarenta y cincuenta. En primer término, supuso un rechazo a la explicación operante de la conducta. Sin embargo, sus influencias fueron más profundas. El hombre organizacional que toma decisiones racionales de los 30, fue reemplazado por el hombre procesador de información de los 70 y 80. De esta forma, la psicología cognitiva influyó sobre el estudio del afecto, examinándolo como resultado de un proceso de evaluación cognitivo.

A mitad de los 80 y durante los 90, los investigadores organizacionales redescubren el afecto (especialmente en las emociones y los estados de ánimo), estimulados por el interés más general de la psicología social en el estudio de las experiencias afectivas. Durante estos años, los investigadores de la conducta organizacional defienden la necesidad de una visión más amplia del afecto en el lugar de trabajo. Sus argumentos se basan en el papel del estado afectivo del empleado como determinante de su conducta y su rendimiento (e.g. Albrow, 1992; Baron, 1993; George, 1990; Isen y Baron, 1991; Rafaeli y Sutton, 1987, 1989; Van Maanen y Kunda, 1989; Wharton y Ericsson, 1995). Ejemplo de ello es la Teoría de los Sucesos Afectivos (AET) de Weiss y Cropanzano (1996). Esta teoría señala que la experiencia de estados afectivos en el trabajo se encuentra determinada por la ocurrencia de situaciones laborales que viven los empleados a lo largo de su vida laboral. Estas reacciones afectivas específicas influirán, a su vez, en las actitudes y conductas de los empleados. De esta forma,

aunque no olvidan la influencia de la propia disposición afectiva en las reacciones afectivas de los empleados (o factores endógenos), los autores dirigen la atención a las características y sucesos del entorno del empleado como causas próximas de las experiencias afectivas de los empleados. A estos eventos los denominan como “factores exógenos”. Para Weiss y Cropanzano (1996), no todos los sucesos del entorno producirían un cambio en los estados afectivos individuales. Sólo aquellos eventos que poseen significado afectivo para el empleado, serán los que producirán un cambio en sus emociones o estados de ánimo. Desde esta teoría se rescata posturas defendidas por aproximaciones teóricas cognitivas, para señalar cómo un evento generaría un cambio en las reacciones afectivas. Así, cuando un suceso se produce en el entorno del empleado, éste realiza una primera evaluación del evento para conocer la relevancia que este suceso tiene para sus propios objetivos y su nivel de bienestar. Esta primera evaluación se realiza en términos positivos o negativos e influiría en la intensidad de la reacción afectiva posterior. Tras esta primera evaluación, los expertos señalan la existencia de una segunda evaluación del evento, que incluiría un análisis más interpretativo del suceso. Para ello, Weiss y Cropanzano (1996) aportan diferentes dimensiones a partir de las cuales se realiza esta segunda valoración del evento, como por ejemplo, el estado motivacional, la certeza de resultado o el potencial de afrontamiento. Fruto de esta segunda evaluación del suceso se originaría una experiencia afectiva específica, como el enfado o la tristeza. Las reacciones afectivas producidas por tales eventos influirán, a su vez, en actitudes y conductas de los empleados tales como el rendimiento, la memoria, las estrategias de

procesamiento y diferentes conductas sociales como la cooperación o la ayuda, la resolución de conflictos o la adopción de riesgos. Para Weiss y Cropanzano (1996), cada tipo de afecto posee su propia estructura dimensional, lo que hace que cada tipo de afecto impacte de forma diferente en las conductas y actitudes de los empleados. Finalmente, desde esta teoría se añade el *tiempo* como parámetro a considerar cuando se estudia el afecto en el lugar de trabajo. Para estos autores, los niveles de afecto “fluctúan” a lo largo del tiempo, por lo que es necesario tener presente su naturaleza dinámica a la hora de examinarlo.

Conceptualizar de forma más amplia el afecto ha supuesto añadir a la investigación en este área constructos tales como los estados de ánimo, la disposición afectiva, las emociones, o conceptos más actuales como los de inteligencia emocional (Goleman, 1995; Mayer, Caruso y Salovey, 1999; Salovey y Mayer, 1990) o trabajo emocional (Hochschild, 1983), todos ellos ligados directamente a los resultados organizacionales. La incorporación de estos conceptos contribuye a asentar las bases para el estudio de las causas y consecuencias de la conducta organizacional utilizando para ello perspectivas psicológicas y sociológicas. Asimismo, la actual investigación sobre el afecto oscila desde el estudio de las emociones, que considera esta experiencia únicamente como intrafísica, hasta el examen de los aspectos sociales del afecto. Desde esta última perspectiva, se intenta comprender cómo los individuos se influyen afectivamente unos a otros, de forma consciente e inconsciente, apareciendo el afecto grupal como un fenómeno de gran interés (Barsade et al., 2003).

En la actualidad, Barsade et al. (2003) auguran nuevas vías en la investigación sobre el afecto. Entre ellas se encuentran las aportaciones de la neuropsicología en el campo del afecto, o el desarrollo de nuevas herramientas metodológicas para detectar y medir estados afectivos. Dichas herramientas permitirían avanzar en el estudio del papel del afecto en los individuos y sus entornos sociales. Asimismo, señalan como nuevo campo, la extensión del estudio del afecto en diferentes niveles de análisis (grupal y organizacional, etc.), yendo más allá del análisis de las experiencias afectivas individuales.

Existen muchas razones para estar interesados en el estudio del afecto en el lugar de trabajo. La más destacada es que, como científicos aplicados, una de nuestras aspiraciones es incrementar el bienestar humano. Más que objetivo, el bienestar es subjetivo, definido por las personas en términos de sus reacciones afectivas a los sucesos organizacionales. Si podemos encontrar formas para cambiar las prácticas organizacionales, los procesos sociales o los diseños de tareas, de forma que se incremente las experiencias afectivas positivas y se reduzcan las negativas, el bienestar de los miembros se incrementará. Las experiencias afectivas son, además, componentes centrales de las reacciones humanas a muchos tipos de estímulos. De hecho, estas experiencias pueden dar pie a conductas específicas, así como influir indirectamente sobre otras, a través de procesos cognitivos, sociales o fisiológicos. Por esta razón los esfuerzos para cambiar las conductas en la organización hacia patrones más efectivos, requerirán intervenir en las experiencias afectivas de los empleados.

Parece llegado el momento de devolver a las experiencias afectivas su legítimo estatus de interés científico en la explicación de la conducta organizacional.

1.2. EL CONCEPTO DE AFECTO.

En la literatura organizacional, se han utilizado de forma intercambiable diferentes conceptos como afecto, emoción o estado de ánimo, para referirse a las experiencias afectivas de los miembros de la organización (Batson, Shaw, y Oleson, 1992; Morris, 1992). De esta forma, se han analizado distintos fenómenos afectivos sin atender a las características distintivas de cada tipo de experiencia que estaba siendo estudiada. Sin embargo, la gran mayoría de los autores están de acuerdo en establecer una clara diferenciación entre ellos y poner orden al “caos conceptual” que caracteriza la investigación sobre el afecto (Buck, 1990, p. 330). Distinguir estos conceptos afectivos es un paso previo esencial para lograr un mejor entendimiento de las experiencias colectivas en el lugar de trabajo y su papel sobre los resultados de los equipos. Algunas de las distinciones aparecidas en la literatura son recientes y poco extendidas entre los investigadores del afecto. Tal es el caso de los conceptos de “afecto básico” y “episodio emocional prototípico” establecidos por Russell y Feldman-Barret (Feldman-Barret, Mesquita, Ochsner y Gross, 2007; Russell, 2003; Russell y Feldman-Barret, 1999). Sin embargo, algunas han sido ampliamente aceptadas por los autores, como, por ejemplo, la que incluye una

distinción entre los términos afecto, emoción y estado de ánimo, conceptos con más tradición en la literatura.

1.2.1. Afecto, emoción y estado de ánimo.

En algunos trabajos, afecto y emoción han sido utilizados de forma intercambiable. En otros, el afecto se ha utilizado para referirse al componente conductual (American Psychiatric Association [APA], 1994; Kaplan y Sadock, 1991) o experiencial (Buck, 1993; MacLean, 1990) de la emoción. Sin embargo, la mayoría de los autores están de acuerdo en considerar el afecto como un término genérico que abarcaría diversos fenómenos afectivos. En la presente tesis doctoral, el concepto de afecto será utilizado para referirnos a un “estado o sentimiento subjetivo” que incluiría una amplia gama de experiencias afectivas, desde los estados de ánimo hasta las emociones (Ashforth y Humphrey, 1995; Forgas, 1995; Mitchell y Daniels, 2003), pasando por otros conceptos como la disposición afectiva o los sentimientos, que no son objeto de revisión en el presente apartado.

Sin embargo, la diferenciación más importante entre los distintos conceptos de la familia afectiva es la realizada entre emoción y estado de ánimo (Parkinson, Totterdell, Briner, y Reynolds, 1996). Algunos investigadores han intentado distinguir entre ambos conceptos basándose en diferencias estructurales tales como su intensidad, su distribución en el tiempo o la especificidad de su origen. De esta forma, las emociones han sido definidas como reacciones afectivas intensas y poco duraderas. Los estados de ánimo, por su parte, se caracterizan

como reacciones afectivas débiles y difusas, y, al contrario que las emociones, como relativamente duraderas.

Otra diferencia importante entre emoción y estado de ánimo es la naturaleza de su causa. Mientras que las emociones, a menudo, tienden a ser dirigidas hacia el estímulo específico que las provoca, el estado de ánimo no tiene, por lo general, un antecedente claro (Forgas, 1992), y puede afectar, potencialmente, a una gama más amplia de estímulos (Frijda, 1986). Por tanto, los efectos del estado de ánimo son más sutiles y profundos debido a que no se relacionan con la fuente original.

Otra característica importante es la categorización de ambos fenómenos. Aunque existen distintos tipos de estados de ánimo que las personas puedan experimentar en su vida diaria o en el trabajo, en general, los estados de ánimo suelen ser etiquetados en función de su tono hedónico o valencia afectiva, a lo largo de la dimensión general positiva-negativa (George, 1996). Por su parte, las emociones tienden a ser etiquetadas utilizando términos específicos (Barsade y Gibson, 1998). Como los estados de ánimo, las emociones podrían ser también fácilmente clasificadas en categorías positivas y negativas, sin embargo, en la literatura sobre afecto aparecen muchos tipos de emociones distintas (Diener, Smith y Fujita, 1995; Shaver, Schwartz, Kirson y O'Connor, 1987). Las tipologías de emociones básicas normalmente contienen de cinco a diez términos, tales como miedo, ira, tristeza, disgusto, alegría y amor (Plutchik, 1994). Sin embargo, el léxico emocional es más amplio y puede contener cientos de términos (Averill, 1975; Ortony, Clore y Foss, 1987).

En la presente tesis nos centramos en el estado de ánimo. Sin negar la importancia de las emociones en el ámbito laboral, el estado de ánimo capta mejor las experiencias afectivas del día a día que los empleados experimentan en el trabajo mientras desarrollan sus tareas y son un indicador clave de la experiencia laboral desde un punto de vista afectivo (Clark y Isen, 1982; George, 1989; George y Brief, 1992). Como señalábamos en este mismo apartado, los estados de ánimo son estados afectivos generalizados que no están explícitamente vinculados a acontecimientos particulares o circunstancias que en un principio pueden haber inducido ese estado (Morris, 1989). Un acontecimiento relativamente poco significativo como una charla agradable con un compañero de trabajo o un acontecimiento algo más significativo como recibir reconocimiento por un trabajo bien hecho puede dar como resultado que se experimente un estado de ánimo positivo. Este estado de ánimo positivo, sin embargo, está desvinculado del acontecimiento que lo provocó y tiene efectos importantes sobre diferentes procesos cognitivos y comportamientos que no están relacionados con el acontecimiento que induce el estado de ánimo (Forgas, 1995; Morris, 1989; Thayer, 1989). Las emociones, sin embargo, son más fugaces y exigen atención interrumpiendo el curso de los procesos cognitivos y el comportamiento (Morris, 1989; Simon, 1982). Cuando las emociones tienen efectos más duraderos, es porque, en su mayoría, se han transformado en un estado de ánimo, el cual, aunque en un principio estuvo provocado por la emoción y aquello que la indujo, existe ahora sin una conexión evidente con su causa original (Forga, 1995; George y Jones, 1997).

1.2.2. Otros conceptos afectivos.

En la actualidad, están apareciendo nuevos conceptos afectivos dentro de la literatura organizacional. Este es el caso de los conceptos de “afecto básico” y “episodio emocional prototípico” de Russell y Feldman-Barret (Feldman-Barret, Mesquita, Ochsner y Gross, 2007; Russell, 2003; Russell y Feldman-Barret, 1999). Aunque ambos presentan similitudes con los conceptos de estado de ánimo y emoción, respectivamente, estos autores establecen algunas diferencias.

El concepto de *afecto básico* es definido por Russell y Feldman-Barret (1999) como el “sentimiento afectivo más elemental de entre todos los accesibles a la conciencia” (p. 806). Para estos autores, el concepto de afecto básico equivaldría a lo que Thayer (1989) llama *activación*, lo que Watson y Tellegen (1985) llamaron *afecto* y lo que Morris (1989) denominó como *estado de ánimo*. Sin embargo, Russell (2003) establece una nota diferenciadora con éste último. Para Russell, el afecto básico aunque no es consciente y no está necesariamente dirigido a algo (como ocurre en el caso del estado de ánimo), en determinadas ocasiones puede llegar a estar dirigido a un objeto, como cuando forma parte de un episodio emocional. Winkielman, Berridge y Wilbarger (2000) proporcionaron evidencia de que el mismo afecto básico, inducido a través de estimulación subliminal, puede emerger en algunas ocasiones en la conciencia como un estado de ánimo y, en otras, enlazado a un objeto, en forma de emoción. Los estados afectivos básicos varían en intensidad; pueden ser neutros, moderados o intensos; sin embargo, una persona siempre experimenta afecto básico. Cuando

es neutro y estable, el afecto básico desaparece completamente de la conciencia de la persona. En su estado intenso, el afecto básico puede ser el centro de la conciencia individual.

Incluso cuando no está sujeto a nada, el afecto básico siempre tiene una causa, aunque alguna de ellas van más allá de la habilidad humana para detectarlas. Russell (2003) señala que existe una base genética que está detrás de las diferencias individuales en los niveles de afecto básico, su volatilidad y su respuesta a determinados tipos de estímulos. Existen también causas temporales, como la actividad de células inmunes, los ritmos diurnos y los cambios hormonales. También existen causas externas. El afecto básico depende de la información que se posea sobre estas causas externas (por ejemplo, una situación real). El afecto básico puede ser manipulado por drogas, aunque de forma más frecuente, los cambios en el afecto básico son resultado de una combinación de sucesos, como es el caso, por ejemplo, del estrés que una persona acumula tras una semana de trabajo intenso. Un aspecto clave para entender el afecto básico es que las personas no tienen acceso directo a estas conexiones causales ni poseen la habilidad para seguir la pista de esta historia causal compleja. De hecho las personas hacen atribuciones e interpretaciones de las causas del afecto básico. Algunas veces, la causa es obvia, pero otras veces, una persona puede experimentar un cambio en su estado afectivo básico sin saber por qué.

El afecto básico proporciona a la persona una evaluación continua de su estado actual, y afecta de forma congruente a otros procesos psicológicos. Un cambio en este tipo de afecto evoca la búsqueda de su

causa facilitando por tanto la atención. De esta forma, guía el procesamiento cognitivo siguiendo el principio de congruencia con el afecto.

Por su parte, Russell y Feldman-Barret (1999) utilizan el término *episodio emocional prototípico* para referirse a lo que las personas consideran en la mayoría de los casos como una emoción. Los episodios emocionales prototípicos son similares a lo que otros autores han denominado *emociones completas*, *emociones de primera*, o *complejos de cognición-emoción*. Un episodio emocional prototípico sería un conjunto complejo de sucesos interrelacionados con un objeto específico (ya sea persona, suceso, condición, o cosa, real o imaginada, pasada, presente o futura). Un episodio emocional puede incluir los siguientes elementos: el afecto básico; un comportamiento manifiesto y acorde con el objeto; atención al objeto; evaluación y atribuciones de ese objeto; la sensación de experimentar una emoción específica; así como todos los sucesos neuronales y químicos que subyacen a estos fenómenos psicológicos. Cuando todos estos elementos están presentes estaríamos hablando de un episodio emocional prototípico. La ocurrencia de un episodio emocional prototípico con la presencia de todos estos elementos es bastante inusual. Casos no prototípicos serían aquellos en los cuales uno o más elementos se presentan alterados o, simplemente, no están presentes. Estos casos son los más comunes. Cada episodio tiene un principio y un final y, por tanto, una duración determinada. Al estar dirigidos a un objeto, los episodios emocionales incluyen procesos y estructuras cognitivas, como procesos de evaluación cognitiva, (Frijda, 1986; Roseman, Spindel, y Jose, 1990;

Scherer, 1984; Smith y Ellsworth, 1985), procesos de atribución (Wiener, 1985) y estructuras cognitivas (Ortony, Clore, y Collins, 1988).

Afecto básico y episodio emocional prototípico, aunque relacionados, son conceptos distintos. El afecto básico es uno de los componentes fundamentales del episodio emocional, aunque es menos usual encontrarlo dentro de un episodio emocional. Para los autores (Feldman-Barret, Mesquita, Ochsner y Gross, 2007; Russell, 1996), el afecto básico es el corazón de cualquier episodio emocional. Este suele comenzar con un cambio abrupto en la intensidad del afecto básico en respuesta a algún acontecimiento, y se desarrolla más tarde cuando entran en juego las estructuras cognitivas, se identifica el objeto del episodio emocional y se forman planes conductuales. Russell y Feldman-Barret (1999) ponen el siguiente ejemplo, “cuando Sally recibe un regalo ella se siente feliz, sonrío y abraza a la persona que se lo ha entregado. En otra ocasión, Sally se siente feliz sin ninguna razón. El primer caso sería un episodio emocional prototípico, el segundo caso no. Sin embargo, ambos incluyen afecto básico” (p.806). Otra posible distinción entre ambos conceptos se encontraría, por ejemplo, en que ambos presentan diferencias en cuanto a su intensidad y su duración.

1.3. EL ESTUDIO DEL AFECTO COLECTIVO.

Durante las últimas décadas, las investigaciones realizadas en el campo de la Psicología de las Organizaciones han adoptado, por lo

general, una perspectiva “micro” para estudiar el comportamiento de los individuos (Peiró, 1990). No obstante, el marco organizacional es cada vez más complejo y, al tiempo que se reconoce la existencia de otros niveles de análisis y la complejidad de los fenómenos organizacionales, van desarrollándose modelos, teorías, conceptos e investigaciones que adoptan niveles de análisis distintos y que consideran la naturaleza multinivel de estos fenómenos.

La adopción de esta perspectiva multinivel permite abordar el estudio de fenómenos complejos como el afecto y contribuir a clarificar los nexos que existen entre lo individual y lo colectivo. De este modo, es posible lograr una mayor clarificación de los complejos fenómenos organizacionales y dibujar un panorama más profundo y rico de la vida organizacional.

A lo largo de este apartado, se examinará la contribución del enfoque colectivo del afecto a la explicación de la conducta organizacional, se justificará la elección del equipo o grupo de trabajo como nivel de análisis de los fenómenos organizacionales, y se examinarán los estudios desarrollados hasta el momento sobre el afecto colectivo en los equipos de trabajo.

1.3.1. Aplicando un enfoque colectivo al estudio del afecto.

Buena parte de la investigación psicosocial dentro del ámbito de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, se ha centrado en el estudio de los fenómenos a nivel individual. De esta forma, los fenómenos afectivos que se desarrollan dentro de las organizaciones

han sido concebidos y analizados en gran medida como mecanismos afectivos individuales. Desde esta aproximación individual se considera que una persona recoge y procesa información generando sus propias experiencias afectivas sin ninguna relación con los estados afectivos del resto de empleados. Esta aproximación puede proporcionar información valiosa sobre el funcionamiento de las personas, las organizaciones y sobre el trabajo. Sin embargo, no ayuda a explicar cómo se producen los afectos y otras experiencias colectivas de las unidades de trabajo.

En la actualidad, la investigación psicosocial y organizacional va más allá del enfoque individual y se interesa en comprender y evaluar fenómenos colectivos emergentes (González-Romá y Peiró, 1990; Peiró y Martínez-Tur, 2003). Como señalan Kozłowski y Klein (2000), fenómenos individuales que se desarrollan dentro de una unidad de trabajo, pueden dar lugar a fenómenos emergentes a nivel colectivo. La acción e interacción humana no está sólo socialmente estructurada, sino que se caracteriza por regularidades y propiedades sociales. Incluso el comportamiento, las percepciones y las vivencias de individuos aislados están mediadas por conceptos, valores e ideas que surgen del entorno social y que se comparten, en mayor o menor medida, con otras personas.

Dentro de la literatura sobre el afecto en las organizaciones, comienza a considerarse éste también como una propiedad colectiva de las unidades de trabajo. En la presente investigación, se aborda, desde una aproximación colectiva, el estudio del afecto de los sujetos que

desarrollan su actividad laboral en unidades de trabajo dentro de la organización. La consideración de la naturaleza colectiva del afecto en las unidades de trabajo es muy útil para comprender la vida y el desarrollo del trabajo en las organizaciones.

El estudio de la naturaleza colectiva del afecto va de la mano de la conceptualización de la organización como un sistema en el que funciones y procesos son considerados como fenómenos multinivel (Kozlowski y Klein, 2000). En ese sentido Ashkanasy (2003) presenta un modelo multinivel para el estudio de las experiencias afectivas en la organización. Su modelo está compuesto por cinco niveles: nivel intrapersonal, nivel interpersonal, nivel de interacciones interpersonales, nivel grupal y nivel organizacional. Ashkanasy incorpora en el *nivel intrapersonal* todos los procesos neurofisiológicos, incluyendo las manifestaciones fisiológicas de las emociones y los estados de ánimo. El estudio de estos estados afectivos en este nivel lo aborda desde la Teoría de los Sucesos Afectivos (Weiss y Cropanzano, 1996). Como se ha señalado con anterioridad, la Teoría de los Sucesos Afectivos expone que las experiencias afectivas en el trabajo se encuentran determinadas, no sólo por las disposiciones afectivas individuales, sino también por la ocurrencia de sucesos laborales discretos que todos experimentamos en nuestra vida laboral. Todos estos sucesos generan reacciones afectivas específicas, las cuales influyen en las conductas y actitudes de los empleados. La naturaleza diferencial de los diversos tipos de estados afectivos dará lugar a diferentes consecuencias en el lugar de trabajo.

En el segundo nivel, el *interpersonal*, Ashkanasy considera las diferencias individuales, situando a este nivel los “rasgos afectivos”, la satisfacción, el burnout, el compromiso afectivo y la inteligencia emocional. Estos fenómenos afectivos se derivarían de los procesos intrapersonales anteriores y se presentarían como resultados personales.

El tercer nivel, el *interaccional*, incluye la percepción y comunicación de las experiencias afectivas en díadas, en consonancia con la noción de afecto de Waldrom (2000) y De Dreu et al. (2001) como fenómeno principalmente relacional. Waldrom (2000) considera que este nivel es el nivel central del afecto en las organizaciones, dado que sirve como nexo de unión entre los niveles uno y dos, por una parte, y los niveles cuatro y cinco, por otra.

En el cuarto nivel, el *nivel grupal o de equipo*, Ashkanasy caracteriza a los grupos de trabajo como una “incubadora afectiva”. Para este autor, es en los grupos donde las experiencias afectivas de los miembros se combinan entre sí y dan lugar a un estado afectivo grupal o colectivo que influiría en todos los miembros. Kelly y Barsade (2001) argumentaron que cada equipo posee una determinada composición afectiva (o estado de ánimo grupal). Esta composición incluye inicialmente las características afectivas de los miembros del equipo. A partir de ahí, el afecto colectivo se desarrolla a través de diferentes procesos grupales. Ashkanasy recoge dentro de este nivel el intercambio afectivo en los grupos, el afecto grupal y el concepto de inteligencia emocional grupal, como atributo que va más allá del conjunto de inteligencias emocionales individuales.

Para Ashkanasy, el quinto y último nivel, *el nivel organizacional*, es cualitativamente diferente de los anteriores. En los niveles inferiores, los valores y políticas organizativas son interpretadas por los empleados en el contexto de las interacciones cara a cara que mantienen con los supervisores y el resto de compañeros. En estas interacciones todos los mecanismos biológicos y neurofisiológicos, que son indicadores de afecto, sobresalen con claridad. A nivel organizacional o macro, la situación es menos clara y las interacciones de los empleados con el resto de miembros de la organización y los directivos de mayor nivel (sobre todo en organizaciones de gran tamaño) tienden a ser breves y poco frecuentes. Por ello, el autor introduce en este nivel lo que considera conceptos más “difusos” como el concepto de “clima afectivo” o el de “cultura afectiva”. El concepto de clima afectivo lo define como un estado de ánimo colectivo asociado al trabajo, la organización y su gestión. Para Ashkanasy, la diferencia con el concepto de cultura es que el clima es esencialmente un fenómeno afectivo, mientras que la cultura es más estable y enraizada en las creencias y valores. Por último, recoge dentro de este nivel a su vez el concepto de “organización saludable” de Cooper y Williams (1994), definiéndolo como aquella organización que da la misma prioridad al bienestar de los empleados y al mantenimiento de resultados organizacionales positivos.

Aunque este autor sitúa el concepto de clima afectivo a nivel organizacional, en el presente trabajo, consideramos que es posible extender este concepto al nivel cuarto del modelo defendido por Ashkanasy (2003) y hablar, así, de clima afectivo de los equipos de

trabajo. Como ocurre con otros tipos de clima (como en el caso del clima perceptivo) sería posible aplicar al constructo de clima afectivo la diferenciación ampliamente aceptada en la literatura organizacional entre *clima* y *subclimas* (es decir, la existencia de varios climas diferentes en una misma organización, o climas de un subsistema). Como señala Silva (1996), dentro del clima general de la organización, que la diferencia de otras organizaciones, es posible que se originen en los subgrupos distintos tipos de clima como consecuencia de las fuerzas diferenciadoras producidas en la organización. Este autor ofrece apoyo empírico para afirmar que en el constructo “clima” puede haber tres niveles, individual, de grupo y organizacional y la medida de cada uno de ellos debe hacerse especificando claramente cuál es el nivel de clima que se pretende estudiar. El equipo de trabajo supone uno de estos subsistemas donde los estados afectivos de sus miembros se combinan para producir un estado afectivo colectivo que afectaría al resto de miembros. Así, y como en el caso del clima perceptivo, el concepto de clima afectivo puede ser aplicado al estado de ánimo colectivo que se forma entre los miembros de un equipo de trabajo hacia su trabajo, el equipo y su gestión. Nosotros nos situaremos en el nivel cuarto del modelo de Ashkanasy (2003) y utilizaremos el equipo de trabajo como nivel de análisis de los climas afectivos. A continuación se justifica esta elección.

1.3.2. Niveles de análisis en el estudio de los fenómenos afectivos: Los fenómenos afectivos en los equipos de trabajo.

La investigación en las organizaciones ha dado un gran salto en los últimos años como consecuencia del impulso de la perspectiva de los niveles de análisis (Bliese y Jex, 2002). Esto puede explicarse por tres factores principalmente. En primer lugar, por el reconocimiento de que el individuo, como único nivel de análisis de los fenómenos psicosociales, ha conducido a un reduccionismo en el estudio de las organizaciones. En segundo lugar, por el desarrollo de diseños de investigación, software y técnicas de análisis estadístico que permiten operar en niveles que van más allá del individuo. Finalmente, por el desarrollo de diferentes aportaciones teóricas, como la de Kozlowski y Klein y (2000), que han contribuido a sentar las bases conceptuales de esta nueva línea de trabajo en las organizaciones.

Este cambio también es el resultado, al menos en parte, de la transformación de la organización del trabajo. El incremento del trabajo que presenta un elevado nivel de exigencia mental, junto al incremento de la demanda de flexibilidad, entre otros aspectos, hace que el trabajo esté organizado cada vez más en unidades de trabajo, y con ello se produzca un cambio necesario en la forma de pensar sobre las organizaciones. En este contexto el equipo de trabajo aparece como una unidad de gestión fundamental.

Se han utilizado una amplia variedad de definiciones para conceptualizar a los equipos de trabajo. Siguiendo a Alderfer (1977) y Hackman (1987), Guzzo y Dickson (1996) definen los equipos de trabajo como entidades sociales que se encuentran insertas en un sistema social mayor, la organización, y que desarrollan tareas que

contribuyen a lograr las metas organizacionales. Asimismo, el trabajo desarrollado en estas entidades sociales afecta a otros dentro y fuera de la organización y sus miembros son, al menos en cierto grado, interdependientes a la hora de realizar las tareas. Finalmente, son identificados como grupo por aquellos que estén dentro y fuera del grupo. West, Borrill y Unsworth (1998) dan una serie de pistas sobre cómo traducir esto en la práctica. Primero, los miembros del grupo tienen objetivos compartidos en relación a su trabajo y para alcanzar esos objetivos compartidos, necesariamente, deben interactuar entre sí. Además, los miembros poseen roles interdependientes y bien definidos y tienen una identidad organizacional como grupo de trabajo con una función organizacional bien definida. Finalmente, no son demasiado grandes en tamaño de forma que no pueden ser definidos como organización. Los autores señalan, como valores aproximativos, que un equipo de trabajo debe ser más pequeño de 20 y mayor de 2 ó 3 personas (para discutir si una díada o una triada constituye un equipo ver Weick, 1969).

Un tema controvertido en relación al concepto de equipo de trabajo es su diferenciación con el término “grupo de trabajo”. En la terminología de la psicología organizacional, el término “equipo” ha reemplazado de forma amplia a la palabra “grupo”. Como señalan Guzzo y Dickson (1996), para muchos autores “el equipo” posee mayores connotaciones que el término “grupo.” Katzenbach y Smith (1993), por ejemplo, señalan que la principal diferencia se encuentra en el grado de interdependencia entre los miembros a la hora de desarrollar la tarea. Mientras que los miembros de los grupos

desarrollan tareas aditivas en las cuales los miembros co-actúan para producir un resultado (es decir, el resultado es la suma de los trabajos individuales), en los equipos los miembros interactúan entre sí para producir un resultado grupal, produciendo un resultado que incluye un trabajo individual y colectivo o conjunto. Sin embargo, otros autores consideran ambos términos como sinónimos. Así, Guzzo (1996) señala que distinciones como las de Katzenbach y Smith (1993) implicarían obviar toda la teoría e investigación empírica en torno a las relaciones intragrupales fruto del estudio de los grupos a la hora de explicar el funcionamiento de los equipos de trabajo. Para Guzzo (1996), los equipos y los grupos comparten demasiadas dinámicas como para realizar una distinción tan grande entre ambos conceptos. El término grupo ha sido muy utilizado en ciencias sociales para describir a una agrupación de individuos entre los que no existe interdependencia. Sin embargo, para Guzzo ese no ha sido el caso de las ciencias organizacionales. Como señala, en nuestra disciplina, el término grupo, puede ser fácilmente acomodado con el término equipo. En la presente investigación no realizaremos una distinción entre grupos y equipos, usando ambos términos de forma intercambiable (West, 1996).

El trabajo organizado en equipos o grupos de trabajo presenta una serie de ventajas, no sólo para la organización en términos de eficacia sino también para las personas que los componen. Así, por una parte, los equipos de trabajo permiten un incremento del compromiso de sus miembros, ya que cuando una persona se compromete a actuar de una manera, su decisión se ve fortalecida por la idea de que los demás miembros también lo están haciendo de una manera similar. El equipo

de trabajo se convierte en una poderosa herramienta motivadora, si los miembros de la misma se sienten respetados y apoyados por los otros integrantes. Además, la pertenencia a una unidad de trabajo puede ayudar al individuo a satisfacer sus necesidades de afiliación, aumentar su seguridad, facilitar su desarrollo personal y profesional, así como ser una fuente de estimulación de la creatividad.

A través de diferentes procesos, los miembros de un equipo de trabajo se influyen mutuamente. De este modo, al hablar de equipos de trabajo como si fueran entidades que muestran su conducta en un plano colectivo, y no sólo individual, les atribuimos procesos psicológicos colectivos: perciben, experimentan... Como señalan Kowlozski y Bell (2003), los equipos no piensan, sienten o se comportan. Los individuos que los componen lo hacen; pero los individuos sienten, piensan y se comportan dentro de un contexto interactivo que puede dar forma a sus cogniciones, afectos y conductas, de modo que presenten propiedades colectivas emergentes. Estas propiedades emergentes se desarrollan a través del tiempo y son, además, limitadas e influidas por los factores contextuales de nivel superior.

En suma, el equipo de trabajo se convierte en un nivel de análisis relevante, que implica un nivel de coordinación, cooperación e interacción entre sus miembros (Peiró, 2001), y donde se producen procesos emergentes de forma que el todo es más que la suma de las partes. De este modo el desarrollo de estudios a nivel colectivo, tomando el equipo como nivel de análisis, puede proporcionar mejor

comprensión de la complejidad de la organización. Por todo ello, vamos a estudiar el afecto colectivo de los equipos de trabajo.

1.3.3. Contribuciones del estudio del afecto colectivo en los equipos de trabajo.

Como se ha señalado, durante décadas, el interés en el papel del afecto en el trabajo se ha limitado al estudio de la satisfacción y las experiencias de estrés o el compromiso. Sin embargo, durante los últimos años, los investigadores han dirigido su atención a otras dimensiones afectivas de los empleados (Domagalski, 1999) desarrollándose una amplia literatura sobre las causas y consecuencias de las experiencias afectivas en el lugar de trabajo.

Como extensión de la proliferación de esta literatura a nivel individual, ha emergido una nueva aproximación a este tema. Esta nueva aproximación considera el afecto como una propiedad colectiva de los equipos y centra su interés en comprender la sincronización de los estados afectivos como un componente relevante de la coordinación de un grupo para conseguir sus metas.

En este contexto, el estudio del afecto colectivo ha sido enfocado de diferentes formas. George y colaboradores (George, 1990; 1995) se han centrado en el tono afectivo grupal o afecto grupal y lo han definido como reacciones afectivas homogéneas o consistentes dentro de un grupo de trabajo que influyen sobre los diferentes resultados del grupo (George, 1996; George y Brief, 1992). George indicó que, cuando la mayor parte de los miembros de un grupo experimentan estados

afectivos positivos (o negativos), el tono afectivo del grupo será positivo (o negativo) también.

Bartel y Saavedra (2000), por su parte, han estudiado el estado de ánimo como una propiedad colectiva de los grupos de trabajo. El estado de ánimo grupal es definido por estos autores como estados afectivos relativamente duraderos y difusos compartidos por los miembros de un grupo que “podrían ayudar a producir una aptitud afectiva normativa en las distintas situaciones sociales y podría afectar la motivación de los miembros a la hora de conseguir las metas colectivas” (p. 198). Asimismo, mostraron que el estado de ánimo colectivo es algo que puede ser reconocido y medido de forma fiable, y evaluado por un observador externo al equipo. En esta misma dirección, Sessa (1996) señala que la emoción compartida es exhibida por los miembros del grupo a través de una serie de señales vocales, expresiones faciales y movimientos corporales y que, por tanto, puede ser observada.

Barsade y Gibson (1998) señalaron que las emociones grupales son el resultado tanto de la combinación de los factores afectivos de nivel individual que los miembros del grupo poseen, como de los factores de nivel contextual o grupal, que definen u originan la experiencia afectiva del grupo. Recientemente, Kelly y Barsade (2001) han formulado un modelo en el que sugieren que “las influencias afectivas en los grupos pueden describirse en forma de inputs, procesos y outputs, donde los inputs se refieren a los antecedentes afectivos de la experiencia grupal, los procesos se refieren a cómo el afecto se propaga entre los miembros

del grupo, y los outputs se refieren a la emoción grupal resultante y su efecto sobre la vida del grupo” (p. 100).

Otras contribuciones provienen de los estudios de Totterdell (Totterdell, 1999; 2000; Totterdell, Kellet, Teuchamann y Briner, 1998). Este autor señaló que existe una asociación significativa entre el estado de ánimo individual y el estado de ánimo colectivo del equipo. Según este autor, el estado de ánimo de un trabajador puede verse influido por el estado de ánimo colectivo de sus compañeros de equipo, de tal forma que, con el paso del tiempo, los estados de ánimo de los miembros parecen converger dentro de los equipos. Además apuntó que esta influencia era la misma, independientemente de los sucesos que los miembros del equipo compartieran. En este sentido, Barsade (2002) señala que los miembros de un equipo de trabajo desarrollan emociones compartidas en el transcurso de la ejecución de sus tareas. Esos afectos colectivos tendrían su origen en una sutil pero continua transferencia de estados afectivos entre los miembros.

Asimismo, se ha enfatizado la naturaleza social de las experiencias afectivas (Parkinson, 1996), y desde la Teoría Estructural de las Emociones se ha mostrado como éstas podrían ser concebidas como un fenómeno que existe entre las personas y que, a menudo, son compartidas por los miembros de una unidad social. En este contexto, De Rivera (1992) propuso el concepto de clima emocional y lo definió como “un fenómeno grupal objetivo que puede ser palpablemente percibido, como cuando uno entra en una fiesta o una ciudad y siente un sentimiento de alegría o depresión, franqueza o miedo” (p.197). Por

tanto, y como señala De Rivera (1992), el clima emocional puede ser susceptible de ser percibido e interpretado de forma objetiva, a condición de que el observador sepa qué buscar. Como se discutirá a continuación, este concepto puede ser utilizado de forma útil para estudiar el afecto colectivo en los equipos y en las organizaciones.

Más allá de esta producción teórica, la evidencia empírica de la existencia de experiencias afectivas compartidas por los miembros de los equipos de trabajo es más escasa y reciente. Algunas muestras son los trabajos pioneros de George (1990, 1995) con muestras de equipos de vendedores y, más recientemente, los estudios de Sessa (1996) con una muestra de equipos de enfermeras, Totterdell, y colaboradores (1998; 2000) utilizando equipos de enfermeros/as, contables y equipos de cricket, Bartel y Saavedra (2000) con 70 equipos de trabajo muy diversos; González-Romá y colaboradores (González-Romá, Peiró, Subirats y Mañas, 2000; González-Romá, Peiró, Tordera y Belmonte, 2000) con equipos de atención primaria; y Barsade (2002) con equipos de post-graduados pertenecientes a una escuela de negocios.

A excepción de los trabajos de González-Romá y colaboradores quienes se centraron en el estudio de la satisfacción grupal y el estrés colectivo (González-Romá et al., 2000a, 2000b), la mayoría de estos trabajos se han interesado por el análisis de los estados de ánimo de los equipos utilizando medidas de autoinforme (Barsade, 2002; Bartel y Saavedra, 2000; George, 1990; 1995; Totterdell, 2000; Totterdell et al; 1998). Las medidas de autoinforme utilizada en estos estudios están formadas por listado de adjetivos a través de los cuales los

participantes evalúan sus estados de ánimo, presentes y pasados, que están asociados al trabajo. Entre las que se encuentra la Escala de Afecto de Warr (1990), la Escala de Afecto en el Trabajo (JAS) de Brief, Burke, George, Robinson y Webster (1988), el Listado de Estados de Ánimo UWIST (UMACL) de Matthews, Jones y Chamberlain (1990) o el Listado de Afecto Positivo y Negativo (PANAS) de Watson, Clark y Tellegen (1988). Asimismo, algunos de estos trabajos combinan las medidas de autoinforme con la identificación de estados de ánimo mediante observadores (Barsade, 2002; Bartel y Saavedra, 2000; Sessa, 1996). Todos estos estudios apoyan empíricamente la existencia de afecto colectivo en los equipos de trabajo.

1.4. EL CONSTRUCTO DE CLIMA AFECTIVO DE LOS EQUIPO DE TRABAJO.

El concepto de clima posee una amplia tradición en Psicología de las Organizaciones por su importante rol en las diferentes experiencias y resultados organizacionales. Los investigadores en este área han utilizado el concepto de clima de una unidad (p.e. organización, departamento, equipo de trabajo) para referirse a las percepciones de esa unidad que son compartidas por sus miembros (o clima perceptivo) (Rousseau, 1988; Reicher y Schneider, 1990). Sin embargo, podemos utilizar el concepto de clima para representar otro tipo de experiencias o respuestas compartidas. Este es el caso del concepto de clima cognitivo formulado por Kirton y McCarthy (1988) para referirse a los

estilos cognitivos que los miembros de un equipo utilizan y comparten para resolver sus problemas. Por su parte, y como se acaba de señalar, De Rivera (1992) acuñó el concepto de clima emocional para referirse a las respuestas emocionales compartidas por una colectividad. Según señala este autor el clima emocional refleja las relaciones emocionales entre los miembros de un grupo, es decir, cómo los miembros de un grupo se relacionan emocionalmente los unos con los otros. Además establece diferencias con respecto a otros constructos como la atmósfera emocional o la cultura emocional.

El clima emocional ha sido también objeto de algunos estudios en el campo de la Psicología Social que han puesto de relieve su validez y utilidad (Fernández-Dols, 1992; Hurley, 1997; Kavanagh, O'Halloran, Manicavasagar, Clark, Piatkowska, Tennant y Rosen, 1997; Páez, Ruiz, Gailly, Kornblit, Wiesenfeld y Vidal, 1997). Páez et al. (1997) definen el clima emocional como un estado afectivo colectivo caracterizado por el predominio de ciertas emociones que se reflejan en la percepción del ambiente y que llevan asociadas ciertas tendencias de acción predominantes. Según señalan estos autores, el clima emocional es tanto un constructo subjetivo (las emociones que las personas perciben que predominan en un determinado ambiente social) como objetivo (emociones individuales que las personas que forman un colectivo experimentan y que se reflejan en la conducta social). El clima emocional es un fenómeno colectivo y, como tal, podemos decir que es algo más que la suma de las emociones individuales. Como apuntan estos autores, el clima emocional “es un fenómeno afectivo emergente

que agrega elementos nuevos y que está distribuido entre los miembros” (Paez et al., 1997, p.82).

Más recientemente, González-Romá, Peiró, Subirats y Mañas (2000) reconceptualizaron el concepto de tono afectivo de George (1990) como clima afectivo para describir las “respuestas afectivas compartidas por los miembros de un equipo” (p. 98). Estos autores utilizaron esta expresión para enfatizar que se refieren a un fenómeno colectivo o compartido, similar al señalado en la Teoría Organizacional como “clima de equipo o clima organizacional”, pero centrándose en estados afectivos compartidos en lugar de en percepciones compartidas. Pirola-Merlo et al. (2002) señalaron que ambos conceptos, tono afectivo y clima afectivo, son conceptos comparables dado que ambos describen las experiencias afectivas compartidas por los miembros de un grupo. Además, a diferencia del concepto de clima emocional propuesto por De Rivera (1992), González-Romá y colaboradores optaron por utilizar el concepto de “afecto” al tratarse de un término más amplio que incluye tradicionalmente otro tipo de conceptos afectivos como el estado de ánimo, la emoción, el sentimiento, la disposición afectiva, etc., considerándolo como “un estado de sentimiento subjetivo” que abarca desde los estados de ánimo difusos hasta las emociones intensas (Ashforth y Humphrey, 1995). Como se justificó en los primeros apartados de este capítulo, el estado de ánimo en los equipos será objeto de investigación de la presente tesis. De esta forma, el concepto de *clima afectivo* será definido aquí como los estados de ánimo compartidos por los miembros de un equipo de trabajo.

Aunque la investigación sobre este tipo de clima es escasa, existen estudios que confirman su existencia. En un estudio realizado por González-Romá et al. (2000b), utilizando una muestra de 250 unidades del servicio público de salud, se subrayó la importancia del concepto de clima afectivo como fenómeno relevante que puede ser demostrado empíricamente. Por otro lado, Gonzalez-Romá, Peiró, Subirats y Mañas (2000) probaron la validez de este concepto en una muestra de 33 equipos de salud usando un diseño de panel. Sus resultados mostraron que los profesionales de la salud que pertenecían al mismo equipo presentaron niveles similares de satisfacción laboral y compromiso. Además, hubo diferencias significativas en las puntuaciones de los equipos en ambas variables. Esta diferenciación entre-equipos supuso un apoyo adicional a la existencia de clima afectivo a nivel de equipo, y no a nivel de una unidad superior, como por ejemplo la organización.

Como en el caso del clima perceptivo, el clima afectivo puede ser descrito además a través de diferentes facetas. En la presente tesis doctoral, se consideran dos facetas afectivas para describir el clima afectivo de los equipos: tensión-calma y optimismo-pesimismo. Ambas facetas han sido extraídas de un modelo conceptual más general, el modelo circunplejo del afecto, donde se representan las principales facetas del afecto y cómo éstas se relacionan entre sí (Bartel y Saavedra, 2000; Yik, Russell y Barret, 1999; Warr, 1990; Weiss y Copranzano, 1996).

1.5. FACETAS DEL CLIMA AFECTIVO: EL MODELO CIRCUMPLEJO DEL AFECTO.

Uno de los temas más debatidos en el estudio del clima (principalmente en lo que respecta al clima perceptivo) se refiere a su contenido y validez, esto es, a la determinación de aquellas facetas que son propias del clima y que componen su estructura. Con frecuencia, se habla del clima afectivo señalando que es más o menos positivo pero sin especificar con respecto a qué contenido afectivo. Sin embargo, las experiencias afectivas que configuran el clima afectivo pueden clasificarse en grupos de experiencias afectivas relacionadas entre sí. Así, como ocurre con el clima perceptivo, el clima afectivo cuenta con diferentes facetas en base a los contenidos afectivos a los que aluden. Identificar estas facetas es fundamental para describir el clima afectivo de un equipo de trabajo.

Considerar las facetas del clima afectivo implica analizar la estructura de los estados afectivos experimentados. La estructura del afecto ayuda a organizar su estudio y a comprender y medir el dominio afectivo. En la literatura sobre afecto, han aparecido distintas aproximaciones al estudio de la estructura que subyace a la experiencia afectiva, desde su aparición de la mano de Wundt (1924) y Schollosberg (1941). La mayoría de las aproximaciones estructurales coinciden en reconocer la existencia de dos dimensiones básicas y ortogonales que serían compartidas por todos los estados afectivos: valencia hedónica o placer (placer-displacer) y arousal o activación conductual (baja activación-alta activación) (Bartel y Saavedra, 2000; Yik et al., 1999;

Warr, 1990; Weiss y Copranzano, 1996). La dimensión “valencia” se refiere al tono hedónico del afecto. La dimensión “activación”, por su parte, haría referencia a una sensación de movilización o energía. Russell y Feldman-Barret (1999) describieron esta dimensión como un continuo que oscila desde la somnolencia a la excitación frenética. Para estos autores, la sensación de activación es “un resumen del propio estado fisiológico” (p. 809).

La principal diferencia entre las distintas estructuras planteadas se encuentra en el énfasis con el que se presenta cada dimensión. Por una parte, Watson y Tellegen (1985) definieron la estructura afectiva en función de dos dimensiones de la valencia, afecto positivo y afecto negativo, las cuales, implícitamente, conllevan activación. De hecho, estos autores han renombrado sus dimensiones como activación positiva y negativa. Por otra parte, Thayer (1989) describió el modelo en base a dos dimensiones de activación, tensión y energía, las cuales, a su vez, implicaban o comunicaban tono hedónico. En la literatura sobre la estructura del afecto podemos encontrar una mayoría de autores que defienden que el tono hedónico es la dimensión más importante de estas dos dimensiones (Russell, 1978; Warr, 1990). Además, Wright y Bonnet (1996) han encontrado que en la investigación organizacional las medidas basadas en el placer son más predictivas que las medidas basadas en la activación. Van Katwyk, Fox, Spector y Kelloway (1995) informaron, a su vez, que la dimensión placer/displacer predomina en las descripciones de afecto en el lugar de trabajo.

Existe, a su vez, una tercera aproximación que mantiene que la independencia de ambas dimensiones es necesaria para comprender los sentimientos afectivos de forma más clara. De lo contrario, se confundirían diferentes aspectos del espacio afectivo y ello causaría confusión (Russell, 1978).

Yik et al (1999) han examinado estos diferentes modelos afectivos propuestos por los anteriores autores, concluyendo que no se trata de diferentes fenómenos dimensionales sino que cada modelo describe la misma estructura afectiva pero vista de forma distinta.

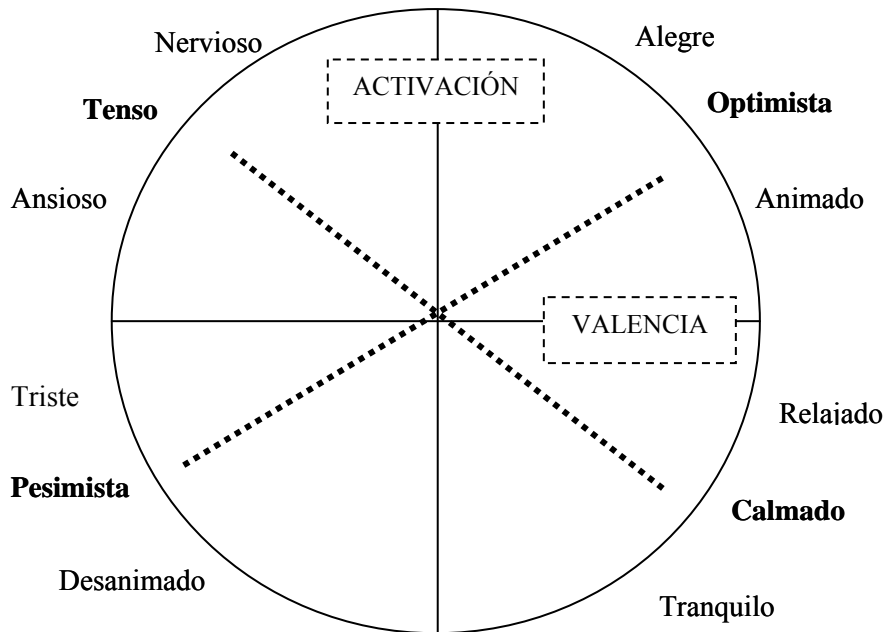
El modelo estructural desde el que se definen las facetas del clima afectivo en la presente investigación es el modelo circunplejo del afecto (Ashkanasy et al., 2000; Brief y Weiss, 2002; Domagalski, 1999; Fineman, 1999; Muchinsky, 2000) en la versión propuesta por Warr (1990a, 1990b). Elegimos este modelo por su amplio uso en la literatura organizacional como buen descriptor de la experiencia afectiva global (para una revisión más exhaustiva ver Larsen y Diener, 1992). Este modelo servirá como marco organizativo desde el que explorar el rango de estados de ánimo que los miembros de los grupos de trabajo pueden experimentar colectivamente. En este modelo los diferentes estados de ánimo están dispuestos alrededor de una circunferencia cuyos ejes principales representan las dimensiones independientes de activación y valencia (Remington, Fabrigar y Visser, 2000; Russell, 1980; Warr, 2002). El modelo localiza estados de ánimo específicos en el espacio conceptual definido por dos dimensiones ortogonales: el eje horizontal representa la valencia del estado de ánimo

o grado de placer (placer-displacer) y el eje vertical representa el nivel de activación o energía (alta-baja activación).

Warr (1990) propone dos facetas afectivas extraídas de la combinación de las dimensiones de valencia y activación y cuyos polos opuestos están definidos por los cuadrantes resultantes de la combinación de ambas dimensiones. Warr (1990) los denominó indicadores o facetas afectivas clave: 1) ansioso-relajado y 2) deprimido-entusiasta. Warr (1990) describió la dimensión ansiedad-relajación como una dimensión bipolar compuesta por los siguientes tipos de afecto: tenso, nervioso, ansioso en su polo negativo y relajado, calmado y tranquilo en su polo positivo. La dimensión deprimido-entusiasta fue descrita por Warr como una dimensión bipolar definida por los siguientes estados afectivos: triste, pesimista y desanimado en su polo negativo y alegre, optimista y animado en su polo positivo.

En la presente tesis doctoral, ambas dimensiones son categorizadas como tensión-calma y pesimismo-optimismo, respectivamente, con el fin de adaptar las categorías afectivas a nuestra población objeto de estudio. La Figura 1 muestra los tipos principales de estados de ánimo que podrían ser asociados a ambos ejes.

Figura 1. Modelo circunplejo del afecto



Ambas, calma-tensión y optimismo-pesimismo, son facetas del clima afectivo de los equipos de trabajo, constituyéndose como experiencias afectivas que pueden ser compartidas por los miembros de una unidad y emerger como una característica colectiva del equipo.

1.6. EL CLIMA AFECTIVO COMO FENÓMENO COLECTIVO: LA INTENSIDAD Y LA HOMOGENEIDAD COMO DIMENSIONES DEL CLIMA AFECTIVO.

El clima afectivo, como otro tipo de climas sociales, es un constructo de nivel colectivo que es operacionalizado a partir de la

integración o combinación del constructo de afecto a nivel individual. El clima afectivo de una unidad, es, por tanto, un constructo emergente (Brown y Koklowski, 1999), de nivel supra-individual.

La definición y operacionalización de constructos de nivel supra-individual (nivel unidad) requiere la especificación de modelos de composición (Brown y Koklowski, 1999; Chan, 1998; Rouseau, 1985). Así, desde la perspectiva de los niveles de análisis se determina que los constructos, los datos y los análisis realizados sean adecuados al nivel donde se trazarán las conclusiones. La mayoría de los estudios que examinan el funcionamiento y los resultados de los equipos de trabajo miden los datos a nivel individual y realizan una agregación de los datos a nivel de equipo con el fin de realizar los análisis y desarrollar conclusiones. Como señalan Kozlowski y Klein (2000), cuando este proceso de agregación es guiado de forma adecuada por un modelo de composición (Chan, 1998), podemos confiar en la validez del constructo y de las conclusiones resultantes.

Los modelos de composición especifican las relaciones funcionales que subyacen a constructos de distintos niveles de análisis (individual, grupal, organizacional) y que se refieren al mismo contenido, pero que cualitativamente son diferentes (Chan, 1998). Chan (1998) propone una tipología de modelos de composición, con un doble objetivo: a) proporcionar un marco de referencia que organice los constructos clave existentes, facilitando de esta forma la comunicación científica en la investigación multinivel, y b) proporcionar un marco de referencia conceptual que permita desarrollar y validar nuevos constructos focales

y teorías multinivel. De esta manera, Chan (1998) distingue cinco modelos de composición caracterizados por una relación funcional específica entre constructos de distintos niveles: (1) modelos aditivos; (2) modelos de consenso directo; (3) modelos de consenso con cambio de referente; (4) modelos de dispersión; y (5) modelos de proceso.

De entre todos los modelos de composición establecidos por Chan (1998), el modelo de consenso directo es probablemente el más común dentro de la investigación multinivel y uno de los más frecuentemente utilizados en la investigación sobre clima (González-Romá, Peiró y Tordera, 2002). En el modelo de consenso directo, la relación isomórfica entre los constructos especificados en los distintos niveles (p.e. individual y unidad) se basa en el acuerdo intra-unidad (en el caso del clima afectivo, se basaría en el acuerdo en las respuestas afectivas de los individuos). Una vez este acuerdo ha sido demostrado (criterio de consistencia interna) y se observan diferencias entre unidades (criterio de diferenciación), estará justificado obtener una medida de tendencia central (por ejemplo, la media) para representar el clima afectivo de la unidad. Según Brown y Kozlowski (1999), en este tipo de modelos se adopta una perspectiva dicotómica sobre la emergencia del constructo de nivel supra-individual: si se supera un determinado criterio de homogeneidad intra-equipo (acuerdo), se asume que el constructo emergente existe; si se observa una heterogeneidad intra-equipo elevada respecto al constructo individual en cuestión, entonces el constructo a nivel de equipo no existe. De esta forma, el consenso intra-unidad de las unidades inferiores es el criterio de relación funcional utilizado para especificar cómo el constructo conceptualizado

y operacionalizado a nivel inferior es funcionalmente isomórfico a otra forma del constructo a nivel superior (Chan, 1998).

El acuerdo intra-unidad es también un requisito necesario en otros modelos de composición, como los modelos de consenso con cambio de referente (Chan, 1998). Estos modelos son similares a los modelos de consenso directo excepto en que “en los modelos de consenso con cambio de referente, los atributos de nivel inferior que se evalúan para establecer el consenso son conceptualmente distintos aunque derivan del constructo a nivel individual” (Chan, 1998, p.238). Es decir, el referente de la medida del atributo es la unidad a la que posteriormente se agregarán las puntuaciones individuales. Ejemplo de estas medidas son los ítems que contienen términos como “nosotros”, “mi equipo de trabajo” y “los miembros de mi equipo de trabajo”, los cuales dirigen la atención de los individuos que responden hacia fenómenos a nivel grupal. Sin embargo, tanto en los modelos de consenso directo como en los modelos de consenso con cambio de referente, el acuerdo intra-unidad es un requisito clave para que la medida a nivel superior (tras la agregación de las respuestas individuales) tenga validez como constructo (Klein, et al., 2001).

Sin embargo, hay un tipo de modelo de composición, los modelos de dispersión, en los que tal acuerdo (o si se quiere, su opuesto, la dispersión o variabilidad intra-unidad) es un constructo central. En estos modelos, el constructo de nivel unidad se operacionaliza mediante una medida de la variabilidad o dispersión intra-grupo de los constructos individuales. Por definición, la dispersión es una

característica grupal “porque se refiere a la variabilidad dentro del grupo y el estadístico de la varianza indica un atributo grupal” (Chan, 1998, p. 239). Sin embargo, no es necesariamente un constructo a nivel de equipo. Para que sea un constructo a nivel de equipo se ha de especificar la naturaleza de ese constructo de nivel superior, representado por la dispersión de la variable en niveles inferiores. En definitiva, la verdadera esencia de un modelo de dispersión reside en definir conceptualmente el constructo de nivel superior y clarificar sus relaciones con otros constructos en el contexto de una red nomológica (Chan, 1998). Un ejemplo de constructo de dispersión es la homogeneidad de las experiencias afectivas, también denominado como “fuerza del clima afectivo” y conceptualizado como el grado de acuerdo intra-unidad en las respuestas afectivas de los miembros del grupo. Los modelos de dispersión son relativamente raros en la literatura organizacional (Klein, Conn, Smith y Sorra, 2001). Sin embargo, algunos ejemplos pueden encontrarse en las investigaciones sobre cristalización de normas (Jackson, 1975), diversidad demográfica (Chatman, Polzer, Barsade y Neale, 1999; Klein et al., 2001; O'Really, Williams y Barsade, 1998; Shaw y Barret-Power, 1998; Sargent y Sue-Chan, 2001; Simons, Pelled y Smith, 1999; Timmerman, 2000; Williams y O'Really, 1998), homogeneidad del carisma del líder (Klein y House, 1995), fuerza del clima perceptivo (González-Romá et al., 2002; Klein et al., 2001; Lindell y Brandt, 2000), y fuerza de la cultura organizacional (Walkman y Yammarino, 1999).

El acuerdo intra-unidad (o su opuesto, la dispersión intra-unidad) es un constructo focal en la Teoría de la Dispersión (Brown y Kozlowski,

1999; Kozlowski y Klein, 2000). En esta reciente teoría se reconoce que los constructos a nivel individual se combinan (a través de los procesos de interacción social) para emerger como fenómenos a nivel de unidad. En dicha teoría, el acuerdo intra-unidad, se utiliza como una medida del grado de emergencia de los constructos de nivel superior (González-Romá, West y Borrill, 2001). Se asume que las unidades pueden ser caracterizadas por el grado en el que un fenómeno ha emergido como una característica colectiva de la unidad. Asimismo, se considera que el proceso de emergencia del constructo no es unidireccional, es decir, las unidades no tienen por qué desarrollar integración o similitud intra-unidad pudiendo desarrollar diferencias intra-unidad a lo largo del tiempo (Brown y Kozlowski, 1999). La Teoría de la Dispersión concibe la dispersión intra-equipo como un concepto general libre de contenido específico (es decir, se refiere a la estructura de las diferencias interindividuales más que al contenido de las mismas). Asimismo, el acuerdo-dispersión intra-unidad se concibe como un proceso continuo, como una cuestión de grado (y no como un resultado dicotómico), permitiendo, así, una mayor precisión a la hora de caracterizar el fenómeno emergente.

Kozlowski y colaboradores (Brown y Kozlowski, 1999; Kozlowski y Klein, 2000) han desarrollado, a su vez, una tipología de formas de emergencia de constructos de orden superior, que ha contribuido a aumentar el interés de los investigadores por los constructos de dispersión. Kozlowski y Klein (2000) distinguen dos tipos de procesos de emergencia que pueden situarse en los extremos de un continuo: composición y compilación. En los procesos de composición se asume

que todos los individuos de la unidad aportan el mismo tipo de elemento (por ejemplo, experiencias afectivas) y en la misma cantidad. Bajo estas condiciones puede afirmarse que el clima afectivo de la unidad es compartido. En los procesos de compilación, bien el tipo de elemento que aportan los individuos, o bien su cantidad, o ambos, varían. Por ejemplo, pueden darse procesos de compilación cuando la magnitud o el tipo de los estados afectivos individuales difieren. Desde esta tipología se asume que un constructo puede emerger como una propiedad configuracional con formas variadas siguiendo un proceso de emergencia de compilación y no sólo como una propiedad compartida derivado de un proceso de emergencia de composición.

De todo lo anteriormente expuesto, y en la línea planteada por los investigadores del afecto colectivo (p.e. Barsade et al., 2000), el clima afectivo puede ser estudiado considerando los niveles promedio de las experiencias afectivas de los miembros (intensidad del clima afectivo), una vez queda justificado el acuerdo intra-unidad, o como el grado de homogeneidad en las experiencias afectivas de los miembros del equipo (homogeneidad afectiva). En este sentido, los equipos pueden caracterizarse por el grado de intensidad de clima afectivo (ya sea positivo o negativo) y por el grado similitud entre las experiencias afectivas experimentadas por sus miembros. Considerar ambas dimensiones en el estudio del clima afectivo es congruente con los planteamientos de aquellos autores que argumentan que el afecto grupal “puede ser examinado a través de una perspectiva composicional que incluya las emociones promedio de los miembros de un grupo o el grado de varianza emocional o de homogeneidad, dentro del grupo”

(Barsade y Gibson, 1998, p. 89). Si ambas dimensiones del clima afectivo, intensidad y homogeneidad, son diferentes podríamos esperar que estén explicadas por diferentes fenómenos. Asimismo, podría esperarse que ambas jugaran un papel distinto en la explicación de los resultados del equipo. Estudiar las *causas y consecuencias* de ambas dimensiones del afecto grupal nos aportaría una visión más completa del fenómeno de las experiencias afectivas dentro de los equipos de trabajo y nos ayudaría a entender cómo el afecto de los miembros se manifiesta dentro del contexto grupal.

1.7. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

El estudio de las experiencias y estados afectivos de los miembros de un grupo de trabajo han llegado a ser un área de creciente interés en la investigación organizacional por su implicación en los procesos y resultados grupales y organizacionales. Aunque la mayoría de las investigaciones realizadas en torno al papel del afecto se han centrado en el estudio de las experiencias afectivas a nivel individual, desarrollos recientes en el estudio del afecto nos han llevado a una serie de prometedoras áreas de investigación en torno al estudio del afecto grupal. Sobre todo en la última década, diversos autores han contribuido a desarrollar este dominio de estudio emergente que considera los afectos como una propiedad colectiva de los grupos. Entre ellos destaca los estudios sobre clima afectivo que muestran su importante papel en los resultados del equipo. Dada la consideración de los equipos de trabajo como unidades estratégicas para el

funcionamiento de las organizaciones, el estudio del afecto colectivo, los elementos que lo determinan y cómo este contribuye a incrementar la eficacia de los equipos resulta un interesante foco de atención.

En este sentido con la presente tesis doctoral se pretende responder a dos grandes preguntas de investigación:

1.- *¿Cuáles son los antecedentes del clima afectivo en equipos de trabajo?* o, más concretamente, *¿cuáles son los antecedentes de la intensidad y la homogeneidad del clima afectivo?*

2.- *¿Qué consecuencias tiene el clima afectivo en el rendimiento de los equipos de trabajo?* Esto es, *¿cómo influyen la intensidad y la homogeneidad del clima afectivo en el rendimiento de los equipos?*

En el capítulo II, se presentarán y justificarán los objetivos de investigación que surgen de ambas cuestiones generales y que se abordarán y justificarán a lo largo de la presente tesis doctoral.



CÁPITULO II
OBJETIVOS DEL ESTUDIO

El presente trabajo pretende contribuir al estudio del afecto como fenómeno colectivo, proponiendo el concepto de clima afectivo, y contribuyendo a la identificación de sus antecedentes y la clarificación de sus efectos sobre el rendimiento grupal. Para ello, se considera al clima afectivo en sus dimensiones de intensidad (entendida como el promedio de los estados de ánimo (agregados) de los miembros de un equipo) y homogeneidad (entendida como el grado de convergencia o similitud de los estados de ánimo de los miembros de un equipo), y se consideran dos facetas afectivas para describir y dotar de contenido afectivo el clima de esos equipos: calma-tensión y optimismo-pesimismo. Ambas facetas han sido extraídas de un modelo conceptual más general, el modelo circunplejo del afecto, el cual representa las principales facetas del afecto y la relación entre ellas.

Por tanto, teniendo en cuenta esto, el objetivo fundamental de esta investigación es analizar la influencia de una serie de hipotéticos antecedentes de la intensidad y la homogeneidad del clima afectivo, y la influencia de éstos últimos sobre el rendimiento de los equipos de trabajo. A partir de aquí, se plantean otros objetivos que son concreciones de este objetivo general y que forman los dos grandes bloques de interés: los antecedentes y los consecuentes del clima afectivo de los equipos de trabajo.

Antecedentes del clima afectivo

Como se ha señalado anteriormente, existe evidencia que apoya el fenómeno del afecto colectivo en los equipos de trabajo (Bartel y Saavedra, 2000; George, 1990; Gonzalez-Romá et al. 2000). La

existencia de afecto colectivo, o climas afectivos, en los equipos de trabajo hace surgir la cuestión sobre cuáles son los procesos a través de los cuales los miembros de los equipos comparten estas experiencias afectivas. La investigación organizacional sobre el afecto en el lugar de trabajo ha puesto más énfasis en el estudio de las consecuencias de las experiencias afectivas prestando menos atención a sus causas. De todos modos, ambos aspectos requieren más esfuerzos de investigación. Como Weiss y Cropanzano (1996, p. 1) señalan “se conoce muy poco sobre las causas y consecuencias de las experiencias afectivas en el lugar de trabajo”.

Sin embargo, el lugar de trabajo es un contexto de claro interés para estudiar las experiencias afectivas. Es un lugar donde muchos procesos básicos, incluyendo los afectivos, se desarrollan diariamente. El trabajo representa un entorno adecuado para estudiar las experiencias afectivas. A nivel individual, se han identificado algunos factores ambientales, organizacionales y del trabajo como antecedentes de las experiencias afectivas. El cambio organizacional, las características del trabajo y la tarea, el conflicto de rol, el estatus organizacional, el sistema de recompensas, el compromiso organizacional, la supervisión del rendimiento o incluso el rendimiento se encuentran entre los factores antecedentes examinados (ver por ejemplo Fisher y Ashkanasy, 2000; Herrbach, 2006; Weiss, 2002). Sin embargo, poco se conoce de los antecedentes del afecto colectivo en los equipos de trabajo, y, concretamente, de sus dimensiones colectivas (intensidad y homogeneidad del afecto colectivo). Como señala George (1996), “debido a la falta de investigación en esta área, la discusión sobre los

potenciales antecedentes es provisional y está pendiente de investigación futura” (p. 85).

Con respecto a la **intensidad del clima afectivo**, la literatura ha establecido una asociación estrecha entre las experiencias afectivas de los empleados y el conflicto en el lugar de trabajo. A nivel individual de análisis, más que cualquier otro fenómeno, la literatura organizacional ha reconocido el papel del conflicto como factor que se encuentra fuertemente asociado con las experiencias afectivas de los empleados (Thomas, 1976). Muchos de los afectos experimentados por los empleados son generados durante el proceso de conflicto y son, presumiblemente, un producto de las cogniciones de las distintas partes en conflicto. Dada la importancia de este elemento en la explicación de la experiencia afectiva dentro de las organizaciones, su análisis como factor explicativo de la experiencia afectiva a nivel colectivo se hace imprescindible. En la actualidad, dos tipos de conflicto, especialmente relevantes para la generación de afectos y emociones, son ampliamente reconocidos dentro de la literatura organizacional: el conflicto relacional y el conflicto de tareas. Los resultados de la mayoría de los estudios que abordan la relación entre ambos tipos de conflicto y el afecto han mostrado resultados contradictorios. Además, la investigación sobre el conflicto intra-equipo ha considerado el conflicto de tareas y el relacional como constructos independientes. Sin embargo, la teoría reciente en este área ha señalado que ambos tipos de conflicto están relacionados y que el conflicto de tareas podría evolucionar con el tiempo hasta convertirse en un conflicto relacional, sugiriendo mecanismos, situados en el contexto del equipo, que reduciría la forma

en la que el conflicto de tareas se transforma en conflicto relacional. Así pues, se plantean los siguientes objetivos específicos:

Objetivo 1a. Clarificar el papel del conflicto de tareas y el conflicto relacional como antecedentes de la intensidad del clima afectivo de los equipos de trabajo.

Objetivo 1b. Examinar los elementos del contexto del equipo que influyen en la relación entre el conflicto de tarea y el conflicto relacional.

Asimismo, con respecto a la **homogeneidad del clima afectivo**, las experiencias afectivas de los miembros de un equipo de trabajo se combinan entre sí, a través de una serie de procesos, para crear un afecto compartido. Los procesos afectivos pueden estar condicionados tanto por las interacciones que se producen entre los miembros del equipo, como por las características del contexto organizacional (Kelly, 2003), que también pueden contribuir a la creación de estados afectivos y a la convergencia de los estados de ánimo experimentados por los miembros. Así pues, en relación con los antecedentes de la homogeneidad del clima afectivo planteamos el siguiente objetivo específico:

Objetivo 2. Determinar el papel de la interacción social, la composición de los equipos y el contexto afectivo en la homogeneidad del clima afectivo dentro de los equipos

Consecuentes del clima afectivo

Desde la perspectiva de la Psicología Organizacional, el rendimiento de los equipos de trabajo es un tema de estudio importante. Existe, en este sentido, una enorme producción teórica y empírica en torno a la descripción y explicación del rendimiento de los equipos. Son numerosos los factores encontrados en la literatura que aparecen como predictores de equipos con un buen rendimiento. Ejemplo de estos factores son la potencia grupal (Jordan, Feild y Armenakis, 2002; Jung y Sosik, 1999), la cohesión (Jordan et al., 2002; Vinokur-Kaplan, 1995), la calidad del intercambio líder-miembro (Jordan et al., 2002), determinadas características de los miembros del equipo como la creatividad (Denison, Hart y Kahn, 1996; Taggar, 2002), la experiencia (Ancona y Caldwell, 1992), su conocimiento sobre la actividad (Denison, Hart y Kahn, 1996; Ellmers, de Gilder y van den Heuvel, 1998), las habilidades cognitivas de los miembros (Devine y Philips, 2001), la preferencia por el trabajo en equipo (Jung y Sosik, 1999), la satisfacción (Fisher, 2003) y la interdependencia entre los miembros del equipo (Campion, Medsker y Higgs, 1993; Campion, Papper y Medsker, 1996), el establecimiento de metas (Höegl y Parboteeah, 2003), o características del equipo como la estabilidad, las normas, la coordinación, la innovación (Cohen, Ledford y Spreitzer, 1996) y el tamaño del equipo (Littlepage, 1991).

El clima compartido dentro de los equipos ha sido propuesto como una característica de los mismos que influye sobre las experiencias laborales de sus miembros. Han sido muchos los estudios que prueban

el importante papel que el *clima perceptivo* juega en la explicación del rendimiento del equipo (p.e. Klein y House, 1995; Lindell y Brandt, 2000). Sin embargo, con respecto al *clima afectivo*, las investigaciones sobre las consecuencias que este tipo de afecto colectivo tiene sobre el rendimiento son más recientes. En la mayoría de estos estudios, los efectos del clima afectivo han sido examinados atendiendo al impacto de la intensidad del afecto colectivo en los resultados del equipo. Con respecto a la dimensión homogeneidad del clima afectivo, aunque existe un amplio desarrollo teórico sobre la influencia de esta dimensión en los resultados del equipo, la atención empírica en torno a esta relación ha sido escasa.

Con respecto a la **intensidad del clima afectivo**, la relación entre afecto y rendimiento ha sido estudiada por la mayoría de los investigadores a nivel individual. Así, los estados afectivos individuales han mostrado tener un amplio rango de efectos sobre los procesos cognitivos, las actitudes y conductas de los empleados (Brief y Weiss, 2002; Cropanzano y Wright, 1999; Lyubomirsky, King y Diener, 2005; Pugh, 2001; Saavedra y Khun, 2000; Staw y Barsade, 1993; Staw, Sutton y Pelled, 1994; Weiss y Cropanzano, 1996; Wright, Cropanzano, Denney y Moline, 2002; Wright, Larwood y Denney, 2002 Wright y Staw, 1999). Sin embargo, en la actualidad, los estudios están comenzando a revelar importantes relaciones entre la magnitud con la que se manifiestan las experiencias afectivas compartidas en el equipo y el rendimiento del equipo (Duffy y Shaw, 1990; George, 1995; Totterdell, 1999; 2000).

Asimismo, una amplia literatura señala al rendimiento como causa de las experiencias afectivas de los empleados (p.e. Alliger y Williams, 1993; Fisher, 2003; Fisher y Noble, 2000). Aunque no se han desarrollado estudios empíricos para probar la relación rendimiento-afecto a nivel grupal, existen argumentos dentro de la literatura que permiten señalar al rendimiento como factor explicativo del afecto colectivo de los equipos de trabajo (p.e. Fisher, 2003; Isen, 1999; Pekrun y Frese, 1992; Weiss y Cropanzano, 1996).

Por tanto, aunque existen argumentos y evidencia empírica para apoyar la relación afecto-rendimiento en ambas direcciones, hasta el momento no se han propuesto y probado modelos de relaciones recíprocas entre el clima afectivo y el rendimiento de los equipos. Por ello proponemos el siguiente objetivo:

Objetivo 3. Determinar la existencia de relaciones recíprocas entre la intensidad del clima afectivo y el rendimiento del equipo.

Con respecto a la dimensión de la **homogeneidad del clima afectivo**, existen argumentos teóricos que justifican la existencia de un impacto positivo de la convergencia de las experiencias afectivas sobre el rendimiento del grupo de trabajo. Sin embargo, esta línea ha sido escasamente explorada a nivel empírico por lo que sería necesaria una mayor evidencia que arroje luz sobre cómo influye esta dimensión afectiva sobre los resultados del equipo. Asimismo, es posible esperar que la homogeneidad de clima afectivo tenga algún efecto en la relación previamente argumentada entre la magnitud con la que se

manifiestan las experiencias afectivas compartidas en el equipo y el rendimiento del equipo, potenciando, por una parte, los efectos positivos de la existencia de climas afectivos positivos dentro del equipo, y amortiguando, por otra, el efecto negativo de la existencia de climas afectivos con tonos hedónicos negativos. Así pues, en relación con esta problemática se plantean los objetivos siguientes:

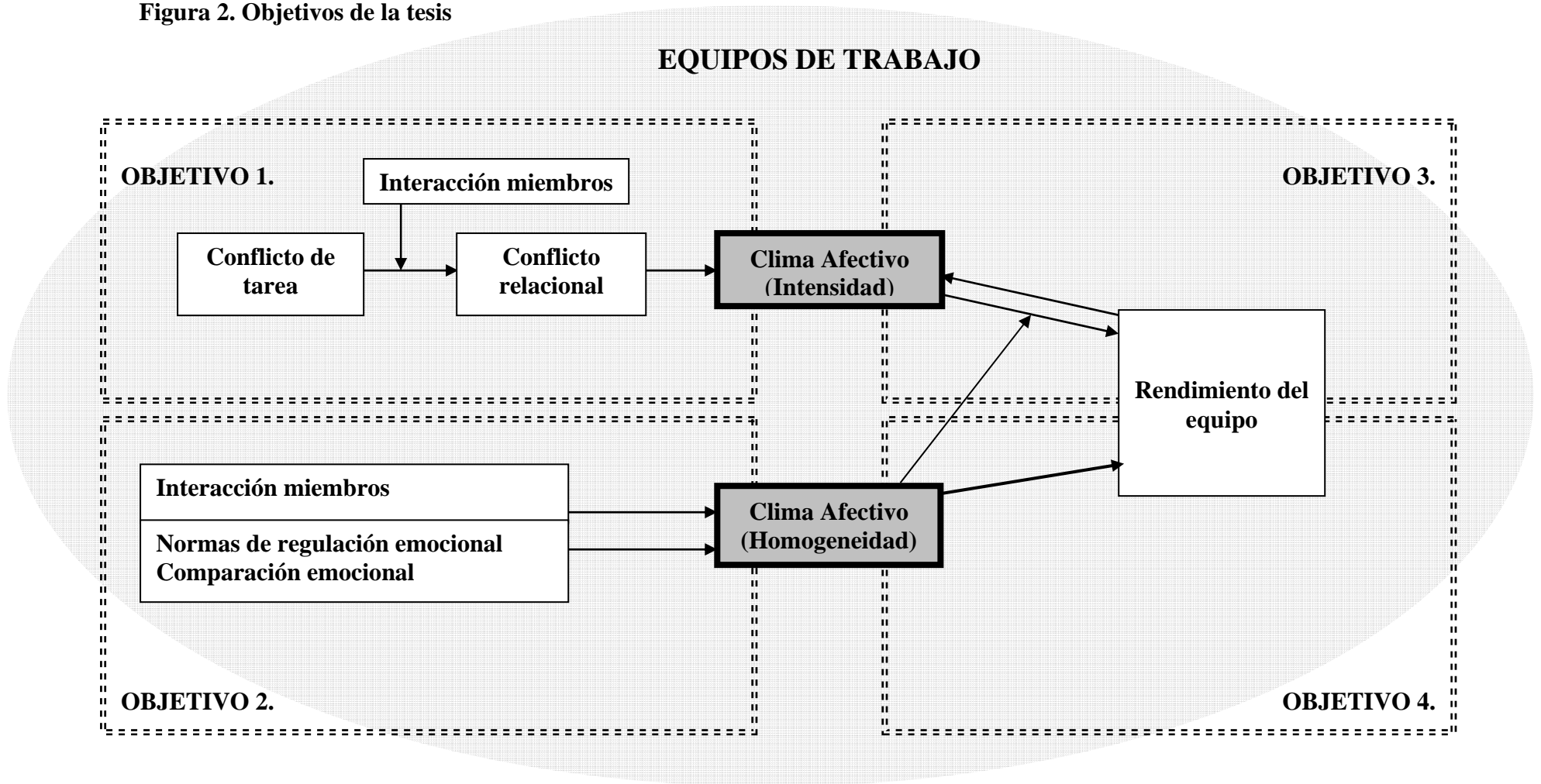
Objetivo 4a. Determinar la influencia de la homogeneidad del clima afectivo sobre el rendimiento de los equipos de trabajo.

Objetivo 4b. Determinar si la homogeneidad del clima afectivo modula la relación entre la intensidad del clima afectivo y el rendimiento del equipo.

La Figura 2 pretende generar una visión de conjunto de los objetivos de investigación planteados en esta tesis. Téngase en cuenta que estas formulaciones tienen un carácter general. En los próximos capítulos (capítulos IV, V, VI y VII), se acotarán de manera más concreta los problemas y se formularán las hipótesis de investigación, que se van a contrastar empíricamente.

Para alcanzar estos objetivos, se ha planteado un estudio con un diseño longitudinal con datos recogidos en dos momentos temporales. En el próximo capítulo se detallarán los aspectos metodológicos diseñados para dar respuestas a estos objetivos de investigación.

Figura 2. Objetivos de la tesis





El presente capítulo está destinado a presentar los aspectos metodológicos del estudio. El capítulo comienza con una descripción del diseño de investigación adoptado. A continuación se realiza la descripción de la muestra, así como del procedimiento de recogida de datos utilizado, las variables consideradas, y los análisis que se han llevado a cabo para contrastar las hipótesis.

3.1. DISEÑO.

La presente investigación se basa en un estudio de campo con un diseño longitudinal, de panel, con dos recogidas en el tiempo separadas entre sí por un periodo de seis meses. La elección de un diseño longitudinal nos ha permitido acercarnos de forma más adecuada a la naturaleza dinámica de los fenómenos objeto de estudio. La consideración del factor tiempo es un aspecto fundamental en la clarificación de las relaciones de influencia objeto de estudio. Aunque estos estudios no permitan probar efectos causales, permiten un análisis más riguroso de las relaciones de causalidad entre las distintas variables en comparación con los diseños transversales. Asimismo, teniendo en cuenta que la mayoría de los estudios en el contexto organizacional se caracterizan por utilizar medidas de auto-informe, recurrir a estudios longitudinales reduce la posibilidad de existencia de la varianza debida al método común (Podsakoff, MacKenzie, Lee y Podsakoff, 2003; Spector, 1992)

En los diseños de panel se toman medidas de un número relativamente grande de unidades muestrales en unos pocos periodos de tiempo diferentes. Estos datos son utilizados en ciencias sociales para estudiar el cambio a través del tiempo (Finkel, 1995). La característica más importante de los estudios de panel es que, a diferencia de los análisis transversales más estáticos, el cambio es explícitamente incorporado dentro del diseño, de forma que se miden los cambios individuales (o a nivel grupal) en un conjunto de variables. La característica distintiva de los datos de panel es que contienen medidas de las mismas variables en numerosas unidades o casos observados en diferentes momentos a través del tiempo (Menard, 1991; Ostrom, 1978). Al trabajar con un único grupo de sujetos cuyos datos se recogen en diferentes momentos temporales, la direccionalidad de los posibles efectos de la variables a lo largo de las distintas tandas adquiere un papel predominante (Arnau, 1995). La diferencia con otros tipos de datos longitudinales, como los de series temporales, estriba tanto en el número de casos en los que se mide la variable como en el número de repeticiones medidas en el tiempo. Mientras que en los diseños de panel la variable se mide en muchos casos aunque con pocas repeticiones en el tiempo, en los diseños de series temporales, la variable se mide en pocos casos pero utilizando más repeticiones en el tiempo que en los diseños de panel.

Para el diseño longitudinal se delimitaron los siguientes momentos temporales. El primer momento temporal (Tiempo 1) se estableció en Mayo de 2002. El segundo momento temporal (Tiempo 2) fue en Noviembre de 2002, es decir, seis meses más tarde. La elección del

intervalo temporal más adecuado para el análisis de los fenómenos objeto de estudio es uno de los principales problemas con los que se enfrentan los estudios de carácter longitudinal en el campo organizacional. Finkel (1995) señala dos razones. La primera es que el investigador suele desconocer a priori el período de tiempo que, desde un punto de vista teórico, es necesario dejar transcurrir para observar las relaciones dinámicas objeto de estudio. La segunda razón es que normalmente esta elección, al margen de si el investigador conoce o no el intervalo temporal mas apropiado, suele estar determinada por razones prácticas. En la práctica, ni la teoría existente ni la evidencia empírica proporciona una buena aproximación sobre el intervalo de tiempo apropiado entre ambas medidas que es necesario para capturar las relaciones existentes entre las variables. De este modo, se optó por un periodo de tiempo intermedio para evitar los problemas derivados de intervalos demasiado cortos (varias semanas) o demasiado largos (un año o más). En los intervalos de tiempo demasiado cortos, el efecto esperado podría no aparecer debido a que el proceso subyacente no se ha completado. Por el contrario, en periodos temporales demasiado largos, aumentan las posibilidades de que otras variables entren en juego e introduzcan confusión en los resultados (Mitchell y James, 2001).

3.2. PROCEDIMIENTO.

Se contactó con los directores de personal de las dos entidades bancarias con el fin de solicitar su colaboración en el estudio. Una vez

accedieron a colaborar en la investigación, los directores de personal de cada entidad informaron a los directores de las oficinas sobre el desarrollo del estudio en su organización, solicitándoles, a su vez, colaborar en la fase de recogida de datos. Una vez informados, un grupo de colaboradores formados y contratados por el equipo investigador, contactaron con los directores de las oficinas que conformaban la muestra y establecieron una cita para la administración de los cuestionarios.

En general, los participantes cumplimentaron los cuestionarios durante sesiones colectivas desarrolladas en su propia oficina durante el horario de trabajo. En cada sesión colectiva, los administradores del cuestionario explicaban a los participantes cómo rellenar los cuestionarios, garantizándoles la confidencialidad y el anonimato de sus respuestas. La aplicación colectiva del cuestionario fue elegida como opción preferida por las ventajas que presenta. Por una parte, la presencia del administrador durante la aplicación del cuestionario permite solucionar las dudas surgidas durante la fase de respuesta y garantiza, en mayor grado, la sensación de confidencialidad por parte de los sujetos. Por otra parte, el administrador tiene la oportunidad de detectar más fácilmente modificaciones en la composición del equipo o mortandad de la muestra entre los dos momentos de recogida de datos. Cuando un miembro de la oficina no podía participar en una sesión colectiva, el cuestionario era entregado personalmente y recogido pocos días después por el administrador. En aquellos casos en los que fue imposible concertar una cita a posteriori para recoger el cuestionario, junto con el cuestionario se entregó a los participantes un sobre y un

sello para que enviaran por correo el cuestionario cumplimentado a la persona responsable de coordinar la recogida de datos. Se desarrolló el mismo procedimiento de recogida de datos en ambos momentos temporales.

3.3. MUESTRA.

La muestra del estudio está compuesta por oficinas de dos entidades bancarias que operan en la Comunidad Valenciana. En las dos entidades, las oficinas bancarias tenían la misma estructura y tamaños similares, y desarrollaban las mismas funciones.

En general, una oficina bancaria está compuesta por un director de oficina, uno o dos interventores (dependiendo del tamaño de la oficina) y un número pequeño de empleados que desarrollan tareas administrativas y de caja. Las oficinas que conformaban la muestra de la presente tesis cumplen los criterios que definen a un equipo de trabajo (Kozlowski y Bell, 2003). En primer lugar, los miembros de las diferentes oficinas bancarias desarrollan tareas relevantes para la organización, y comparten metas y procesos de trabajo comunes. En segundo lugar, las relaciones funcionales que se establecen entre los miembros de las oficinas promueven la interacción social. En tercer lugar, los miembros de las oficinas bancarias son interdependientes en el desarrollo de sus tareas, debiendo coordinarse los unos con los otros para llevarlas a cabo. Finalmente, están inmersos en un contexto organizacional más amplio (la entidad bancaria), que establece límites e

influye en el intercambio con otras unidades dentro y fuera de la entidad.

Como se ha señalado anteriormente, los datos fueron recogidos en dos momentos temporales distintos separados entre sí por seis meses. La primera recogida de datos se realizó en Mayo de 2002 (Tiempo 1). En este primer momento se contactó con 521 miembros de 116 equipos de trabajo. La tasa de respuesta fue del 95.2%. El tamaño medio de los equipos, considerando únicamente los miembros que participaron en el estudio, fue de 5.76 ($DT = 1.94$), con un rango entre 3 y 14 miembros por equipo, sin contar al director de la oficina. El 59.9% de los miembros eran varones y el 40.1% mujeres. Con respecto a la edad, el 12.7% de los participantes tenía menos de 25 años, el 38.6% (la mayor parte de los participantes) tenía entre 25 y 35 años, el 22.2% tenía edades comprendidas entre los 36 y 45 años, el 24.3% tenía entre 46 y 55 años y, por último, el 2.1% tenía más de 55 años. Asimismo, el 2.7% de los participantes poseía estudios primarios, el 15.1% había cursado formación profesional, el 41.1% había cursado B.U.P. o Bachiller, y, finalmente, el 41.1% de los participantes poseían titulación universitaria. La segunda recogida de datos tuvo lugar en Noviembre de 2002 (Tiempo 2). En este segundo momento únicamente 496 miembros de los 116 equipos contactados accedieron a participar. La tasa de respuesta en Tiempo 2 fue del 89.3%. El tamaño medio de los equipos en Tiempo 2, considerando únicamente los miembros que participaron en el estudio, fue de 5.92 ($DT = 2.01$) oscilando entre 3 y 14 miembros por equipo, sin contar al director de la oficina. El 60.8% de los miembros en Tiempo 2 eran varones y el 39.2% mujeres. Respecto a la

edad de los participantes, el 11.5% tenía menos de 25 años, el 38.4% tenía entre 25 y 35 años, el 22.6% tenía edades comprendidas entre los 36 y 45 años, el 24.8% tenía entre 46 y 55 años y, por último, el 2.8% tenía más de 55 años. Con respecto al nivel de estudio de los participantes en Tiempo 2, el 3.6% de los participantes poseía estudios primarios, el 13.7% había cursado formación profesional, el 44.8% había cursado B.U.P. o Bachiller, y, finalmente, el 38% de los participantes poseían titulación universitaria.

Con el fin de garantizar que la composición de los equipos no fuera muy diferente entre Tiempo 1 y Tiempo 2, se eliminaron aquellos equipos con una tasa de estabilidad en su composición menor de 50%. La tasa de estabilidad se operacionalizó como el porcentaje de sujetos comunes entre Tiempo 1 y Tiempo 2. La tasa de estabilidad media fue del 91% entre los dos periodos de recogida de datos. Asimismo, los equipos que tenían menos de tres miembros en Tiempo 1 y Tiempo 2 fueron, a su vez, eliminados. Finalmente, la muestra longitudinal estuvo compuesta por 102 equipos de trabajo. El tamaño medio de los equipos (considerando únicamente a los miembros que participaron en el estudio) fue de 5.91 ($DT = 1.97$) en Tiempo 1 y de 6.04 ($DT = 2.01$) en Tiempo 2. El número de miembros por equipo, sin contar al director, osciló entre 4 y 14 miembros en ambos momentos temporales. Con respecto a la antigüedad de los equipos en Tiempo 1, el 12% de los miembros habían permanecido en sus equipos menos de 6 meses, el 10.5% había permanecido en el equipo entre 6 y 12 meses, el 23.8% entre 1 y 3 años, el 16.6% entre 3 y 5 años, el 24.2% entre 5 y 10 años y el 12.8% habían permanecido en sus equipos más de 10 años. En

tiempo 2, los porcentajes son similares. El 3% de los miembros habían permanecido en sus equipos menos de 6 meses, el 12.1% había permanecido en el equipo entre 6 y 12 meses, el 20.5% entre 1 y 3 años, el 17.9% entre 3 y 5 años, el 27.4% entre 5 y 10 años y el 19% habían permanecido en sus equipos más de 10 años.

3.4. MEDIDAS.

A continuación, se describen las variables utilizadas en la presente tesis así como los instrumentos utilizados para su operacionalización.

Intensidad del clima afectivo

Los estados de ánimo de los miembros de los equipos de trabajo se midieron utilizando la Escala de Bienestar Afectivo elaborada por Segura y González-Romá (2003), y basada en el modelo circunplejo del afecto. La escala mide dos facetas afectivas, Tensión-Calma y Optimismo-Pesimismo. Los ítems se presentaban precedidos por la siguiente frase: “Por favor, indique en qué medida su trabajo le ha hecho sentirse durante las últimas semanas como dice cada uno de los adjetivos que aparecen a continuación”. Los participantes respondieron utilizando una escala de 5 puntos (1. Nada, 5. Mucho). La faceta Tensión-Calma fue medida a través de los adjetivos: tenso/a, nervioso/a, ansioso/a, relajado/a, tranquilo/a y calmado/a. Los tres últimos ítems fueron recodificados, de manera que puntuaciones altas en esta faceta indicaran afecto negativo. La faceta Optimismo-Pesimismo fue medida a través de los siguientes adjetivos: alegre,

optimista, animado/a, triste, pesimista y desanimado/a. Los tres últimos ítems fueron recodificados de forma que puntuaciones altas en esta faceta indicaran afecto positivo. Cada uno de estos estados de ánimo constituye un ítem de la escala. De esta forma, la composición total de la escala fue de 12 ítems.

Dado que las hipótesis del estudio implican la definición y operacionalización de los constructos a nivel de equipo, en aquellos casos en los que el nivel de medida (es decir, el nivel que ocupa la unidad de la que se obtiene información) es el individuo, es necesario especificar los modelos de composición a seguir (Brown y Kozlowski, 1999; Chan, 1998; Rousseau, 1985). Para la composición de la variable *clima afectivo*, se utilizó un modelo de composición de consenso directo. Como se señaló en el apartado introductorio, el acuerdo intra-equipo es un requisito indispensable en los modelos de consenso directo para operacionalizar el constructo al nivel de equipo. Una vez se ha demostrado ese acuerdo intra-equipo y se constatan las diferencias inter-equipo, se pueden agregar las puntuaciones individuales para representar una determinada variable al nivel de equipo (Chan, 1998). El acuerdo intra-equipo fue estimado por medio del Índice de Desviación Promedio ($AD_{Md(j)}$, AD a partir de ahora) (ver Burke, Finkelstein y Dusig, 1999; Burke y Dunlap, 2002; Dunlap, Burke y Smith-Crowe, 2003). El índice AD está basado en el cálculo de la desviación absoluta promedio respecto a la mediana para cada ítem de la escala. Para ello, se usa la siguiente fórmula:

$$AD_{Md(j)} = \frac{\sum_{k=1}^N |x_{jk} - Md_j|}{N}$$

donde N es el número de sujetos (miembros del equipo en cuestión que responden) u observaciones, x_{jk} es la puntuación del sujeto k en el ítem j , y Md_j es la mediana de las puntuaciones de los sujetos en el ítem j . Así el índice AD para el total de la escala se obtiene a partir de la siguiente fórmula:

$$AD_{Md(J)} = \frac{\sum_{j=1}^J AD_{Md(j)}}{J}$$

donde $AD_{Md(j)}$ es la desviación absoluta promedio para los j ítems.

El índice AD presenta varias ventajas en comparación con el Índice de Acuerdo Interjueces (Interrater Agreement Index, r_{wg}) desarrollado por James, Demaree y Wolf (1984). En primer lugar, no es necesario establecer una distribución de respuesta de referencia para modelar la distribución de respuesta aleatoria o nula. El índice AD únicamente requiere una especificación a priori de un rango de respuesta nulo de acuerdo interjueces. En segundo lugar, el índice AD proporciona estimaciones de acuerdo interjueces en la métrica de la escala de respuesta original. Y en tercer lugar, Burke y Dunlap (2002) obtuvieron, y justificaron, un criterio práctico de $c/6$ (donde c es el número de categorías de la escala de respuesta) para interpretar los valores AD . Puntuaciones por debajo de este punto indicarían un grado de acuerdo intra-grupo suficiente. Por el contrario, puntuaciones por

encima de este punto, indicaría la falta de acuerdo intra-grupo. A pesar de estas diferencias entre los índices AD y r_{wg} , para escalas de respuesta tipo Likert con 5 opciones de respuesta, Burke et al. (1999) obtuvieron correlaciones entre el AD y el r_{wg} que oscilaron entre -.90 y -.92.

Para interpretar los valores del índice AD para la escala de clima afectivo, seguimos el criterio establecido por Burke y Dunlap (2002) de $AD < c/6$. En el presente caso, la escala de respuesta es de cinco puntos por lo que $c = 5$. Por tanto, $c/6 = .83$. En Tiempo 1, los valores AD promedio obtenidos para las escalas de tensión-calma y optimismo-pesimismo fueron .58 ($DT = .23$) y .60 ($DT = .20$), respectivamente. En Tiempo 2, los valores AD promedio fueron .55 ($DT = .24$) y .58 ($DT = .20$), respectivamente. Por tanto, concluimos que el nivel de acuerdo intra-equipo en nuestra muestra de grupos de trabajo fue suficiente para agregar las puntuaciones en afecto de los miembros del equipo.

Asimismo, se llevó a cabo una serie de análisis de varianza (ANOVA) para determinar si había discriminación entre-equipos estadísticamente significativa en las dos escalas afectivas. Los valores de la razón F observados fueron estadísticamente significativos en Tiempo 1 (tensión-calma: $F(115, 404) = 2.97, p < .01$ y optimismo-pesimismo: $F(115, 404) = 2.12, p < .01$) y en Tiempo 2 (tensión-calma: $F(115, 377) = 2.01, p < .01$ y optimismo-pesimismo: $F(115, 379) = 2.05, p < .01$). Esos resultados indican una discriminación entre-equipos adecuada en las puntuaciones afectivas promedio y, por tanto, apoyan la validez de las medidas de clima afectivo agregadas (Chan, 1998).

Los coeficientes alfa de Cronbach fueron .94 y .93 para la faceta de tensión-calma, en Tiempo 1 y Tiempo 2, respectivamente, y .95 para la faceta de optimismo-pesimismo en ambos momentos temporales.

Homogeneidad del clima afectivo

La homogeneidad del clima afectivo es el grado de similitud dentro de los equipos respecto a las puntuaciones en cada una de las facetas afectivas consideradas. A pesar de examinar la homogeneidad en las dos facetas de clima afectivo, entendemos, de acuerdo con lo que defienden Brown y Kozlowski (1999) en su Teoría de la Dispersión, que la homogeneidad intra-equipo es un concepto libre de contenido específico que hace referencia a la estructura de las diferencias interindividuales más que al contenido de tales diferencias. El grado de homogeneidad afectiva se operacionalizó mediante la desviación típica intra-equipo en cada faceta afectiva, siguiendo un modelo de composición de dispersión (Chan, 1998). La desviación típica en la faceta de optimismo osciló a través de los equipos entre .10 y 1.56, (*Media* = .69, *DT* =.33) en Tiempo 1, y entre 0 y 1.86 (*Media* = .66, *DT* = .34) en Tiempo 2. La desviación típica en la faceta de tensión osciló a través de los equipos entre .10 y 1.29 (*Media* = .66, *DT* = .27) en Tiempo 1 y entre 0 y 1.46 (*Media* = .68, *DT* = .32) en Tiempo 2. Dado que este índice es una medida de variabilidad intragrupal, los valores proporcionados por esta medida respecto a cada faceta afectiva fueron multiplicados por -1 de forma que puntuaciones mayores representaran un mayor acuerdo intraequipo y, por tanto, una mayor homogeneidad afectiva.

Conflicto de tareas

El conflicto de tareas en los equipos de trabajo fue medido por medio de 6 ítems. Tres ítems fueron extraídos de la escala de Shah y Jehn (1993) (“¿Con qué frecuencia los miembros de su equipo están en desacuerdo sobre quién debe hacer qué tareas? “¿Con qué frecuencia los miembros de su equipo están en desacuerdo sobre la forma de realizar una tarea grupal? y “¿Con qué frecuencia en su equipo hay conflictos relacionados con la delegación de tareas?”). Un ítem fue seleccionado de la escala de Jehn (1995) (“¿Con qué frecuencia los miembros de su equipo tienen opiniones opuestas sobre el trabajo del equipo?) y los dos últimos fueron elaborados por nuestro equipo de investigación (“¿Con qué frecuencia en su equipo hay conflictos debidos a distintos puntos de vista sobre el contenido del trabajo?”, “¿Con qué frecuencia los miembros de su equipo de trabajo están en desacuerdo sobre las tareas a realizar por su equipo?”). Los ítems se respondieron utilizando una escala tipo Likert con 5 alternativas de respuestas (1. Nunca, 5. Muchas veces). Para probar nuestras hipótesis, tuvimos que agregar las puntuaciones de los miembros a nivel de equipo siguiendo un modelo de consenso con cambio de referente. Para ello se procedió al cálculo del índice *AD*. El valor *AD* promedio para la escala fue de .40 (*DT* = .21) en Tiempo 1 y de .39 (*DT* = .18) en Tiempo 2. De esta forma, concluimos que las puntuaciones de los miembros en la escala de conflicto de tareas podían ser agregadas a nivel de equipo. Los resultados de los ANOVA obtenidos en ambos momentos temporales ($F(115, 405) = 2.73, p < .01$ en Tiempo 1; $F(115, 380) = 2.94, p < 0.01$ en Tiempo 2) indicaron una adecuada

diferenciación entre equipos en las medias de conflicto de tareas, y apoyaron la validez de esta medida. Los coeficientes alfa de Cronbach fueron .94 en Tiempo 1 y .95 en Tiempo 2.

Conflicto relacional

El conflicto relacional fue medido a través de cuatro ítems, adaptados de la Escala de Conflicto Intragrupal de Jehn (1995). Algunos ejemplos de los cuatro ítems son los siguientes: “¿Con qué frecuencia hay conflictos personales en su equipo de trabajo?”, “¿Con qué frecuencia surgen problemas personales entre los miembros de su equipo de trabajo?”. La escala se respondió utilizando una escala de respuesta tipo Likert con 5 anclajes (1. Nunca, 5. Muchas veces). Para probar las hipótesis del estudio, las puntuaciones de los miembros en esta escala tuvieron que ser agregadas a nivel de equipo siguiendo un modelo de consenso con cambio de referente. De esta forma, fue necesario demostrar un grado de acuerdo intragrupal suficiente en las puntuaciones en la escala. Se procedió al cálculo del índice *AD*. Los valores *AD* promedio para el conflicto relacional fueron .43 (*DT* = .26) en Tiempo 1 y .41 (*DT* = .25) en Tiempo 2. De esta forma, se concluyó que las puntuaciones de los participantes en esta escala podían ser agregadas a nivel de equipo. Los resultados de los ANOVAs indicaron un adecuado nivel de diferenciación entre equipos en ambos tiempos ($F(115, 405) = 3.25, p < .01$ en Tiempo 1; $F(115, 380) = 2.74, p < .01$ en Tiempo 2), apoyando la validez de esta medida agregada. Los coeficientes alfa de Cronbach fueron .94 en Tiempo 1 y .95 en Tiempo 2.

Interacción entre los miembros del equipo

Esta variable fue medida por medio de una escala de 7 ítems elaborados por nuestro equipo de investigación donde se pedía a los miembros que indicaran con qué frecuencia hablaban sobre diversos aspectos del equipo, tales como sus objetivos, la planificación del trabajo, y el funcionamiento del equipo (por ejemplo, “¿Con qué frecuencia comenta con los compañeros de su equipo de trabajo cosas relacionadas con los objetivos del equipo?”). Los participantes respondieron utilizando una escala de respuesta tipo Likert con cinco alternativas de respuesta (1. Nunca; 5. Muchas veces). Con el fin de poner a prueba nuestras hipótesis, se agregaron las puntuaciones de los miembros de cada equipo siguiendo un modelo de composición de consenso con cambio de referente. El valor AD promedio fue de .58 (DT = .17) en Tiempo 1 y .55 (DT = .18) en Tiempo 2. Por tanto, es posible concluir que las puntuaciones de los miembros podían ser agregadas a nivel de equipo. Los resultados del ANOVA mostraron un nivel de diferenciación entre equipos adecuado, apoyando la validez de la medida agregada ($F(115, 405) = 1.70, p < .01$ en Tiempo 1; $F(115, 379) = 1.30, p < .05$ en Tiempo 2). Los coeficientes alfa de Cronbach fueron .88 en Tiempo 1 y .91 en Tiempo 2.

Normas de regulación afectiva

Las normas de regulación afectiva de los miembros de los equipos de trabajo fueron medidas utilizando tres ítems elaborados por nuestro equipo de investigación inspirados en los trabajos de Bartel y Saavedra (2000) y Kelly y Barsade (2001). Los ítems se respondieron mediante

una escala de respuesta tipo Likert que oscilaba de 1 (completamente en desacuerdo) a 6 (completamente de acuerdo). A modo de ejemplo, uno de los ítems fue: “En mi equipo de trabajo existen ciertas normas no escritas sobre cuáles son los sentimientos que se puede expresar y cuáles no”. Con el fin de contrastar nuestras hipótesis, se agregaron las puntuaciones de los miembros de cada equipo en esta escala a nivel equipo siguiendo un modelo de composición de consenso con cambio de referente. Se calculó el *AD* para cada equipo de trabajo. Los valores del *AD* obtenidos en la muestra de equipos presentaron los siguientes valores promedio: .74 (*DT* = .30) en Tiempo 1 y .73 (*DT* = .29) en Tiempo 2. En este caso, dado que el número de respuestas alternativas a la escala era de 6 puntos, el criterio del *AD* para considerar un nivel de acuerdo suficiente fue igual a 1 ($AD < c/6 = 1$). Por tanto, es posible concluir que las puntuaciones de los miembros podían ser agregadas a nivel de equipo. Los resultados del ANOVA mostraron un adecuado nivel de diferenciación entre equipos en ambos tiempos apoyando la validez de la medida agrupada ($F(115, 404) = 1.45, p < .01$ en Tiempo 1; $F(115, 379) = 1.76, p < .01$ en Tiempo 2). Los índices alfa de Cronbach para esta escala a nivel de equipo fueron .71 en Tiempo 1 y .73 en Tiempo 2.

Comparación emocional

La comparación emocional fue medida utilizando cinco ítems elaborados por nuestro equipo de investigación, basados en los trabajos de Bartel y Saavedra (2000) y Kelly y Barsade (2001). Los ítems presentaban una escala de respuesta tipo Likert que osciló de 1 (completamente en desacuerdo) a 6 (completamente de acuerdo). Un

ejemplo de los ítems que incluía esta escala es: “Para saber cómo reaccionar ante ciertas situaciones, observo las reacciones emocionales de mis compañeros de equipo”. Para poner a prueba las hipótesis, se agregaron las puntuaciones de los miembros de cada equipo en esta escala a nivel grupal siguiendo un modelo de composición de consenso directo. Se calculó el *AD* para cada equipo de trabajo. Los valores del *AD* obtenidos en la muestra de equipos presentaron los siguientes valores promedio: .82 (*DT* = .27) en Tiempo 1 y .78 (*DT* = .29) en Tiempo 2. Como en el caso anterior, el criterio del *AD* para considerar un nivel de acuerdo fue igual a 1, dado que el número de alternativas de la escala de respuesta era de 6 puntos ($AD < c/6 = 1$). Por tanto, es posible concluir que las puntuaciones de los miembros podían ser agregadas a nivel de equipo. El resultado del ANOVA en Tiempo 1 no fue significativo ($F(115, 404) = .98, n.s.$) aunque sí lo fue en Tiempo 2 ($F(115, 380) = 1.20, p < .05$). Ante estos resultados, dos argumentos apoyan la validez de la medida agregada. Por una parte, tiene sentido hablar de la comparación emocional como constructo colectivo, en la medida en que define un proceso que se produce dentro del grupo por el cual los miembros comparan sus experiencias afectivas con otros miembros que comparten el mismo contexto grupal. Por otra parte, y dado que la variable en Tiempo 2 presenta diferencias significativas entre grupos, podemos considerar que existe una suficiente evidencia para apoyar la validez de la medida agregada. Los coeficientes alfa de Cronbach a nivel de equipo fueron .92 en Tiempo 1 y Tiempo 2.

Rendimiento del equipo

Para operacionalizar esta variable se ha prestado atención a dos cuestiones planteadas ampliamente en la literatura organizacional en relación con la forma de evaluar el rendimiento: la fuente de información, y el uso de medidas objetivas (criterios objetivos de rendimiento) versus subjetivas (medidas de autoinforme). Las fuentes de información se refieren a quién proporciona la información sobre el nivel de rendimiento del equipo (Tesluk, Mathieu, Zaccaro y Marks, 1997). La fuente de valoración del rendimiento más usual es el supervisor, director o gerente (Quijano, 1992). El supervisor, por su relación funcional con el equipo, es una fuente de información muy útil para la evaluación del rendimiento dado que conoce los resultados de su equipo (Walton y Dawson, 2001). Además, utilizar un observador diferente de los miembros del equipo presenta dos ventajas añadidas. Por una parte, se evita, la varianza del método común que podría producir la utilización de los propios empleados como fuente de evaluación del rendimiento. Por otra parte, dado que los miembros poseen un interés en los resultados del equipo, podrían proporcionar una evaluación sesgada del rendimiento del equipo (Tesluk et al., 1997).

En relación con el uso de medidas objetivas versus subjetivas en la evaluación del rendimiento, en la presente investigación se ha optado por considerar medidas subjetivas del rendimiento por dos motivos. Por un lado, las entidades bancarias son reacias a proporcionar medidas de rendimiento de carácter más objetivo. Por otro lado, cada una de las entidades que colaboraron en la investigación usaban diferentes

indicadores finales de rendimiento de los equipos. A pesar de las críticas lanzadas a las medidas de autoinforme, cabe señalar que estudios recientes sugieren que existe una considerable validez para las medidas subjetivas de rendimiento cuando éstas se comparan con las medidas objetivas. Concretamente, Wall, Michie, Patterson, Wood, Shehan, Clegg y West (2004), con el objeto de evaluar la validez de medidas subjetivas del rendimiento organizacional, llevaron a cabo dos estudios, uno de ellos con 80 empresas manufactureras, y el otro con 369 empresas manufactureras y del sector servicio. Apoyando estudios previos (Baer y Frese, 2003; Guthrie, 2001), los resultados de Wall et al. (2004) aportaron evidencia de validez convergente, es decir, las medidas de autoinforme sobre el rendimiento organizacional estuvieron relacionadas, aunque de forma relativamente modesta, con las correspondientes medidas objetivas. Asimismo, estos resultados son congruentes con los del meta-análisis desarrollado por Bommer, Jonson, Rich, Podsakoff y Mackenzie (1995) en lo que respecta al rendimiento individual. Además, los estudios de Wall et al. (2004) aportan evidencia acerca de la validez discriminante, ya que observaron que las relaciones entre las correspondientes medidas subjetivas y objetivas de un determinado constructo de rendimiento son más fuertes que la relación entre distintos constructos de rendimiento medidos a través del mismo tipo de medidas (subjetivas u objetivas). Por último, estos autores señalan una clara evidencia de validez de constructo, ya que las relaciones con el uso de prácticas de gestión fueron similares para las medidas subjetivas y objetivas de rendimiento. En resumen, “el grado de equivalencia entre los resultados de las medidas subjetivas y objetivas significa que podemos tener confianza en los hallazgos de

estudios que se basan en el rendimiento organizacional subjetivo” (Wall et al, 2004, p. 115). A pesar de que los estudios citados se refieren al rendimiento organizacional, sus resultados revisten especial importancia para la presente investigación a nivel de equipo.

Teniendo en cuenta estos resultados, el rendimiento del equipo fue evaluado por los directores de cada oficina bancaria utilizando una escala compuesta por dos ítems. Ambos ítems estuvieron centrados en la calidad del trabajo desarrollado por las oficinas bancarias. Uno de los ítems fue seleccionado y adaptado de la “Escala de Rendimiento Grupal” de Jehn, Northcraft y Neale, (1999): “¿Cómo cree usted que el equipo que usted dirige realiza el trabajo?”. Los directores respondieron utilizando una escala de respuesta tipo Likert que oscilaba de 1 (muy mal) a 5 (muy bien). El segundo ítem (“¿Cuál es la calidad del trabajo que realiza el equipo que usted dirige?”) fue formulado por nuestro equipo de investigación. Los directores respondieron al ítem utilizando una escala de respuesta tipo Likert que oscilaba de 1 (muy malo) a 5 (muy bueno). Los coeficientes alfa de Cronbach fueron: .80 en Tiempo 1 y .78 en Tiempo 2.

Variables control

El tamaño del equipo y la antigüedad de los equipos se utilizaron como variables control dada su influencia potencial sobre las reacciones afectivas de los empleados y el rendimiento de los equipos (Gladstein, 1984; George, 1996; Jehn, 1995; Kelly, 2003). Asimismo, se consideró la variable tamaño del equipo para reducir la probabilidad de atribuir un fenómeno relacionado con el tamaño a los efectos de la

diversidad. En general, la literatura sobre equipos de trabajo ha apuntado que los equipos más grandes tienen más potencial para la heterogeneidad (Jackson et al., 1991). Concretamente, la investigación sobre afecto ha encontrado que el tamaño del equipo está asociado con la heterogeneidad afectiva (Barsade y Gibson, 1998; Jackson y Joshi, 2004; Totterdell, Wall, Holman, Diamond y Epitropaki, 2004), por lo que es necesario considerar esta relación cuando se examina los antecedentes de la heterogeneidad afectiva. Asimismo, la antigüedad del equipo, al igual que el tamaño, está relacionada con la convergencia afectiva en el trabajo (Bartel y Saavedra, 2000; Kelly, 2003). La continuidad de los miembros de los equipos influye en la homogeneidad afectiva dado que las interacciones continuadas y regulares crean oportunidades para expresar y detectar información afectiva que puede contribuir a la homogeneidad en los estados de ánimo dentro del equipo.

El tamaño del equipo fue operacionalizado como el número de personas que componen la oficina bancaria, excluyendo al director de la oficina. La información sobre el tamaño de los equipos fue obtenida a partir de los datos proporcionados por los departamentos de Recursos Humanos de cada entidad bancaria. La antigüedad del equipo fue operacionalizada como el período de tiempo que el equipo había estado operando con la composición de miembros que presentaba en el momento de la recogida de datos. Esta información fue aportada por los directores de las oficinas en Tiempo 1 respondiendo a la siguiente pregunta: “¿Cuánto tiempo los miembros de su equipo actual han trabajado juntos como equipo?” (antigüedad del equipo).

3.5. ANÁLISIS DE DATOS.

En el presente apartado se ofrece una descripción exhaustiva de los procedimientos utilizados para el análisis de los datos. Todos los análisis estadísticos implicados en el contraste de hipótesis han sido llevados a cabo a nivel de equipo.

3.5.1. Análisis de datos preliminares.

En el análisis preliminar se calcularon los estadísticos descriptivos (media y desviación típica) de todas las variables cuantitativas. Además, se estimó la fiabilidad (alfa de Cronbach) de cada una de las escalas utilizadas. La consistencia interna de las escalas fue estimada a nivel de equipo. Como señala Sirotnik (1980), cuando se utiliza variables agregadas, es necesario investigar las propiedades de medición de estas variables a nivel agregado.

Asimismo, se han desarrollado análisis estadísticos de correlación bivariada mediante el cálculo de coeficientes de correlación de Pearson (r_{xy}) con el fin de conocer el grado de relación entre las variables y el sentido de tal relación.

Una vez se recogieron los datos se calculó el estadístico M de Box para cada uno de los bloques de variables que componen los diferentes objetivos de la presente tesis. Con este índice se pudo comprobar si los datos de las dos entidades bancarias podrían combinarse y ser analizados conjuntamente. El estadístico M de Box prueba la hipótesis nula de que la matriz de covarianza entre las variables del estudio es la misma a través de las dos entidades bancarias. Para poder combinar y

analizar conjuntamente los datos de las dos entidades bancarias, la hipótesis nula tendría que ser aceptada.

Finalmente, en la presente investigación, hemos utilizado el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) para evaluar el ajuste entre diferentes variables del estudio. El AFC es una herramienta estadística que sirve para poner a prueba un modelo de estructura factorial previamente hipotetizado, evaluando su ajuste observado a los datos.

La diferencia entre un AFC y un AFE (Análisis Factorial Exploratorio) estriba en que el análisis exploratorio trata de encontrar el modelo factorial subyacente que se ajuste mejor a los datos (el modelo se formula *a posteriori* del análisis), mientras que el AFC permite que el investigador evalúe el ajuste de los datos a una determinada estructura factorial previamente hipotetizada, por lo que el modelo es formulado *a priori* para posteriormente ser contrastado (Bryant y Yarnold, 2003). El uso de cada método persigue objetivos diferentes: el AFE sirve como herramienta para construir teorías, y el AFC para ponerlas a prueba (Bryant y Yarnold, 2003).

En primer lugar, se utilizó el AFC para evaluar el ajuste entre dos variables que la literatura muestra como altamente relacionadas, el conflicto de tareas y el conflicto relacional. Dado que el conflicto de tareas y el conflicto relacional presentan altas correlaciones en los estudios revisados, y que estas correlaciones pueden hacer pensar que se trata en realidad de una única variable, se puso a prueba mediante AFC un modelo bifactorial que sostiene que ambas escalas son discriminables. El método de estimación usado fue el de Mínimos

Cuadrados Ponderados (WLS, Weighted Least Squares) también llamado ADF (Asymptotic Distribution Free, Browne, 1984). El WLS se suele utilizar con variables que no cumplen el supuesto de normalidad. Siguiendo las recomendaciones de Jöreskog y Sörborm (1988), y Bollen (1989), puesto que las variables utilizadas son ordinales (medidas mediante escalas tipo Likert), la matriz input del AFC fue la matriz de correlaciones policóricas. El programa estadístico utilizado fue el LISREL 8.54 (Jöreskog y Sörborm, 2003).

En segundo lugar, se aplicó el AFC para analizar si es posible discriminar entre los tres constructos propuestos como predictores de la homogeneidad afectiva (esto es, interacción social, normas de regulación afectiva y comparación emocional) examinados en el objetivo 2 y obtenidos a partir de una misma fuente de datos (miembros del equipo).

3.5.2. Análisis de datos para la comprobación de las hipótesis del estudio.

Para examinar y dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas en la presente tesis, se han llevado a cabo diferentes tipos de análisis estadísticos. La elección de los mismos responde al principio de adecuación de los aspectos metodológicos del trabajo a los objetivos de cada estudio. A continuación se describen dichos análisis detalladamente.

3.5.2.1. Regresión lineal múltiple, método jerárquico.

Para abordar los objetivos 1 (objetivo 1a y 1b), 2 y 4 (objetivo 4a y 4b) de la tesis, se usó la técnica de Regresión Lineal Múltiple Jerárquica. El análisis de regresión es el método estadístico utilizado para explicar la varianza de una variable “criterio” por medio de un conjunto de variables que la teoría identifica como posibles “predictoras”. Se trata de descomponer la variabilidad total del criterio en la parte explicada por la ecuación de regresión a partir de los predictores, y en la parte no explicada o residual.

Para abordar el primer objetivo (**objetivo 1a**) de la tesis (el papel mediador del conflicto relacional en la relación entre el conflicto de tareas y el clima afectivo) se desarrollaron una serie de análisis de regresión jerárquica siguiendo el procedimiento establecido por Baron y Kenny (1986). En primer lugar, la variable mediadora (conflicto relacional) fue regresada sobre la variable predictora (conflicto de tarea). En segundo lugar, la variable dependiente (clima afectivo) fue regresada sobre la variable predictora. En tercer lugar, la variable dependiente fue regresada sobre la variable predictora y la mediadora. En cada bloque de regresión se introdujeron como primer y segundo paso respectivamente las variables control y la variable dependiente en Tiempo 1 (como forma de controlar el efecto de estabilidad de la variable dependiente a lo largo del tiempo). Asimismo, cada bloque de análisis de regresión se desarrolló para cada una de las facetas del clima afectivo estudiadas (clima de optimismo-pesimismo y clima de tensión-calma). La mediación es confirmada cuando se cumplen los siguientes criterios: 1. la variable predictora está relacionada con la mediadora en

la primera ecuación de regresión; 2. la variable predictora está relacionada con la variable dependiente en la segunda ecuación de regresión; 3. la variable mediadora está relacionada con la variable dependiente en la tercera ecuación de regresión; y 4. la influencia de la variable predictora sobre la variable dependiente es menor en la tercera ecuación de regresión que en la segunda. Si esta influencia se convierte en no significativa en la tercera ecuación de regresión, entonces la mediación es total o completa; si la relación entre la variable predictora y la dependiente en la tercera ecuación de regresión es todavía estadísticamente significativa pero significativamente menor que la misma relación en la segunda ecuación de regresión, entonces la mediación es solamente parcial. Con el fin de aproximarse a los procesos dinámicos incluidos en el objetivo de estudio, en los análisis de regresión se utilizó la medida de conflicto de tareas (variable predictora) obtenida en Tiempo 1, y las medidas de conflicto relacional (variable mediadora) y clima afectivo (variables dependientes) en Tiempo 2 (ver Harrison, Price, Gavin y Florey, 2002).

Asimismo, para el abordaje del **objetivo 1b** es necesario analizar el efecto modulador de la interacción social (z) sobre la relación entre el conflicto de tareas (x) y el conflicto relacional (y). La estrategia más adecuada para probar efectos de interacción consiste en utilizar procedimientos de regresión lineal múltiple (Cohen y Cohen, 1983). Para ello, se forma un término multiplicativo (xz), que representa el efecto de interacción entre las dos variables y se pone a prueba su significación estadística como predictor de y . El término multiplicativo (xz), es una nueva variable que representa la dependencia de la relación

entre x e y de z , por lo que el coeficiente b_3 de la siguiente ecuación estimará ese efecto de la interacción (Cohen y Cohen, 1983; Jaccard, Turrisi y Wan, 1990):

$$Y = a + B_1x + B_2z + B_3xz + e$$

Así, en el caso que nos ocupa, la variable independiente (conflicto de tareas en Tiempo 1), la variable moduladora (interacción social entre los miembros en Tiempo 1) y el término de la interacción fueron incluidos en la ecuación de regresión a través de una serie de pasos sucesivos. En el primer paso, se incluyó conjuntamente las variables control (tamaño y antigüedad del equipo). En el segundo paso, se incluyó la variable dependiente en Tiempo 1 (efecto de estabilidad). En el tercer paso se incluyó la variable predictora. En el cuarto paso se incluyó la variable moduladora. Finalmente, en el último paso, el término de la interacción se introdujo en la ecuación de regresión.

Uno de los problemas relacionados con el uso de términos multiplicativos en el análisis de regresión se debe a la multicolinealidad entre los predictores (p.e. Althausser, 1971; Blalock, 1979). Por ello, con el objetivo de atenuar este problema originado por las correlaciones entre los términos producto y sus partes componentes, las variables que componen los términos multiplicativos fueron estandarizadas (Sivasubramaniam, Murry, Avolio, y Jung, 2002).

Dado que el valor y signo del coeficiente beta asociado al término multiplicativo no resulta suficiente para explicar la naturaleza del término de la interacción, es necesario analizar los efectos de la

interacción mediante su representación gráfica (Cohen y Cohen, 1983; Jaccard et al., 1990).

El procedimiento utilizado para representar la interacción, fue el propuesto por Schoonhoven (1981). Este procedimiento es adecuado para el análisis de la interacción entre variables cuantitativas. Mediante este procedimiento se persigue examinar la forma funcional de la interacción entre la variable predictora y la moduladora. Como Pelled, Eixenhardt y Xin (1999) indicaron, este método “es apropiado para las interacciones que incluyen dos variables continuas y evita el problema de falta de información asociados con los procedimientos de corte por la mediana” de las puntuaciones de la variable moduladora (p.18). El procedimiento incluye dos pasos. En primer lugar, se obtiene la derivada parcial de la ecuación de regresión para poder determinar si la relación moduladora es monótonica o no-monótonica (para una exposición más detallada sobre este método, ver Schoonhoven, 1981). Un efecto no-monotónico tiene lugar cuando la relación entre la variable dependiente y la independiente cambia su signo a lo largo del rango de la variable moduladora, es decir, la relación es negativa en una parte del rango observado de la variable moduladora y positiva en otra parte del rango. Por su parte, un efecto monótonico tiene lugar cuando la relación entre la variable independiente y dependiente no cambia su signo a lo largo de todo el rango de la variable moduladora. Para determinar el tipo de efecto, se calcula el punto, sobre el rango observado de la variable moduladora en el cual la variable independiente no tiene ningún efecto sobre la variable dependiente (es

decir, el punto de inflexión de la relación parcial dy/dx^1 a partir del cual la relación entre la variable independiente y la dependiente cambiaría su signo). Si el punto obtenido se encuentra dentro del rango observado de la variable moduladora, estaría indicando que el efecto de la variable independiente sobre la dependiente cambia su signo. En este caso el efecto de interacción sería no-monotónico. En segundo lugar, se representa la derivada parcial (es decir, la relación entre la variable dependiente y la predictora o relación dy/dx^2) en el eje Y sobre el rango de la variable moduladora (eje X). La representación gráfica mostraría cómo la relación entre la variable dependiente y la predictora (eje Y) cambia a lo largo del rango de la variable moduladora.

Para el abordaje del **objetivo 2** de la presente tesis doctoral (esto es, el impacto de diferentes variables antecedentes sobre la homogeneidad en cada faceta del clima afectivo) se llevaron a cabo una serie de análisis de regresión múltiple jerárquica (Cohen y Cohen, 1983). Nuestra variable dependiente (homogeneidad afectiva) se midió en Tiempo 2. Las variables independientes entraron en la ecuación de regresión en cuatro pasos sucesivos. En el primer paso, se introdujeron las variables control (tamaño y antigüedad del equipo) conjuntamente. En el segundo paso, se introdujo la variable dependiente (homogeneidad afectiva) en Tiempo 1 (efecto de estabilidad). En el tercer paso, se introdujeron en la ecuación de regresión las variables predictoras en Tiempo 1. La obtención de coeficientes de regresión

¹ Este punto se calcula mediante la siguiente fórmula: $x = -b_1 / b_3$, donde **b1** es el coeficiente predictor en la ecuación de regresión y **b3** el coeficiente de interacción.

² La relación entre la variable independiente y la dependiente a largo del rango de la variable moduladora. Se calcula de la siguiente forma: $dy/dx = b_1 + (b_3 * \text{variable moduladora})$.

estadísticamente significativos indicaría que la medida de Tiempo 1 de las variables independientes predice el cambio en la variable dependiente entre Tiempo 1 y Tiempo 2 (Plewis, 1985; Finkel, 1995). En el cuarto paso, las variables predictoras en Tiempo 2 entraron en la ecuación de regresión. La obtención de coeficientes de regresión estadísticamente significativos indicaría que el cambio en la variable independiente en cuestión entre Tiempo 1 y Tiempo 2 predice el cambio en la variable dependiente a lo largo del tiempo (Plewis, 1985, Finkel, 1995).

Con el fin de conocer cómo la homogeneidad del clima afectivo predice el rendimiento a lo largo del tiempo se utilizó esta misma secuencia en el abordaje del **objetivo 4 (4a)**, de forma que fue posible examinar cómo el cambio en la variable “homogeneidad afectiva” entre Tiempo 1 y Tiempo 2 predijo el cambio en la variable dependiente a lo largo del tiempo. En primer lugar, se introdujeron las variables control (paso 1) y el efecto de estabilidad de la variable dependiente (rendimiento del equipo) (paso 2). En el tercer y cuarto paso, se introdujo sucesivamente en la ecuación de regresión las variables predictoras intensidad del clima afectivo y homogeneidad del clima afectivo en Tiempo 1. La obtención de coeficientes de regresión estadísticamente significativos en el cuarto paso indicaría que la medida de Tiempo 1 de las variable independiente “homogeneidad del clima afectivo” predice el cambio en la variable dependiente entre Tiempo 1 y Tiempo 2 (Plewis, 1985; Finkel, 1995) (**objetivo 4a**). En el quinto paso, el término de la interacción entre la intensidad y la homogeneidad del clima afectivo en Tiempo 1 se introdujo en la

ecuación de regresión (**objetivo 4b**). En el sexto y séptimo paso, las variables predictoras en Tiempo 2 (intensidad y homogeneidad del clima afectivo) entraron, sucesivamente, en la ecuación de regresión. La obtención de coeficientes de regresión estadísticamente significativos en el séptimo paso indicaría que el cambio en la homogeneidad del clima afectivo entre Tiempo 1 y Tiempo 2 predice el cambio en la variable dependiente a lo largo del tiempo (Plewis, 1985, Finkel, 1995) (**objetivo 4a**). Finalmente, en el octavo paso, el término de la interacción entre la intensidad y la homogeneidad del clima afectivo en Tiempo 2 se introdujo en la ecuación de regresión (**objetivo 4b**).

Al igual que para el objetivo 1b, y con el fin de disminuir el problema de la multicolinealidad de los predictores en el uso de términos multiplicativos en el análisis de regresión, las variables que componen los términos multiplicativos fueron estandarizadas. Asimismo, se llevó a cabo la representación gráfica de los efectos de la interacción mediante el procedimiento propuesto Schoonhoven (1981) previamente descrito.

Finalmente, la significación estadística de los coeficientes de regresión se evaluó mediante tests de una cola, los cuales son apropiados para hipótesis direccionadas como las que serán planteadas en los siguientes capítulos de esta tesis (Erikson y Nosanchuk, 1977; Wonnacott y Wonnacott, 1984).

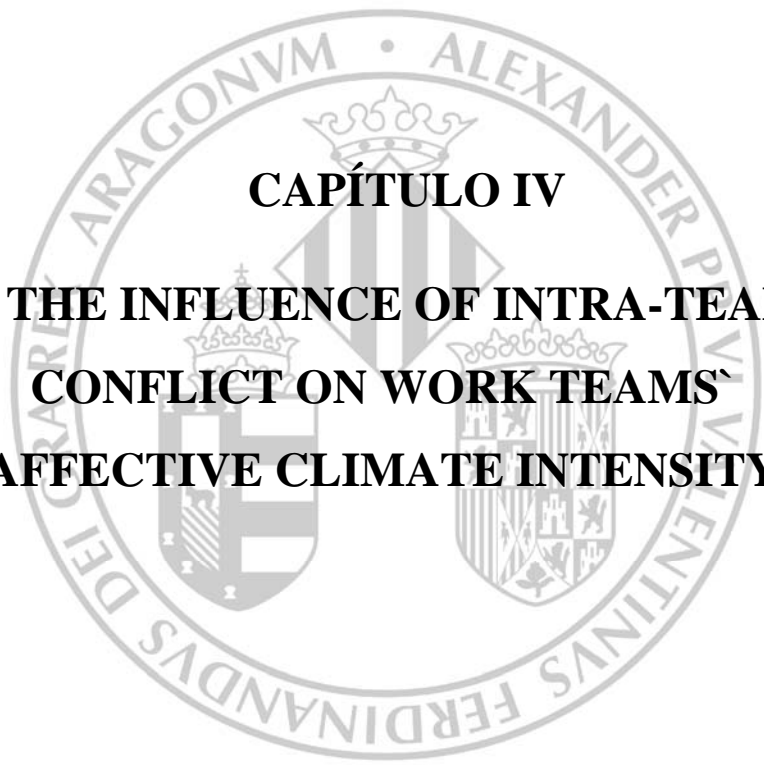
3.5.2.2. *Ecuaciones estructurales.*

Con el fin de poner a prueba el **objetivo 3** de la presente tesis, se desarrollaron modelos de ecuaciones estructurales, que se ajustaron mediante el programa LISREL 8.54 (Jöreskog y Sörbom, 1993).

El input para el análisis fue la matriz de covarianza de las variables a nivel de equipo. El método de análisis de modelos de ecuaciones estructurales tiene como ventaja que permite estimar simultáneamente las relaciones implicadas en un sistema de relaciones recíprocas.

Para determinar la bondad de ajuste del modelo postulado, y como sugieren Browne y Cudeck (1993) y Hu y Bentler (1999), se han utilizado diferentes índices con el fin de proporcionar una evaluación más completa del ajuste del modelo: el test χ^2 , el índice SRMR (Standardized Root Mean Square Residual), el índice RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), el índice AGFI (Adjusted Goodness-of-Fit Index) y el índice NNFI (Non-Normed Fit Index). La prueba χ^2 (chi-cuadrado) es una prueba de la diferencia entre la matriz de covarianza observada y la reproducida por el modelo especificado. Valores no significativos indicarían que el modelo hipotetizado se ajusta a los datos. El índice SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) es una medida de los residuales producidos por el modelo. Valores iguales o menores que .05 indica un ajuste excelente. El índice RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) es una medida de la discrepancia entre la matriz de covarianza poblacional y la matriz de covarianza reproducida a partir del modelo con los mejores parámetros posibles; este último índice tiene en cuenta la parsimonia

del modelo. Brown y Cudeck (1993) sugieren que un modelo con un índice RMSEA igual o menor que .08 indica un ajuste razonable. El índice AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) es el índice de bondad de ajuste corregido. El índice de bondad de ajuste (GFI o Goodness of Fit Index) estima la cantidad de varianza y covarianza explicada por el modelo. El índice de bondad de ajuste ajustado (AGFI) corrige el estadístico GFI considerando los grados de libertad del modelo. En el caso del índice AGFI, se consideran apropiados valores mayores que 0,90. Finalmente, el índice NNFI (Non-Normed Fit Index) compara el ajuste del modelo hipotetizado con el ajuste del modelo nulo (modelo que asume que las variables implicadas son independientes), considerando la parsimonia del modelo hipotetizado. Valores que superan el .90 son considerados como un indicador de buen ajuste.



CAPÍTULO IV
THE INFLUENCE OF INTRA-TEAM
CONFLICT ON WORK TEAMS`
AFFECTIVE CLIMATE INTENSITY

4.1. INTRODUCTION.

Conflict that takes place in teams due to discrepancies among team members has been strongly associated with affect experienced by the members (Thomas, 1976). There are two different types of conflict, depending on the source of the discrepancy, task-related disagreement (task conflict) and personal disputes among members (relationship conflict). Recent studies show that these two different kinds of conflict play differential roles in the development of work teams' processes and outcomes (Amason, 1996; De Dreu & Weingart, 2003; Jehn, 1995; Simons & Peterson, 2000). The aim of the present study is to analyze the relationships between these two kinds of intra-team conflict and work teams' affective climate. Moreover, research on intra-group conflict has mainly treated task conflict and relationship conflict as independent constructs. However, recent theorizing on this framework has pointed out that the two types of conflict are strongly related. This study also examines potential mechanisms through which these two types of conflict are linked. Next, we review the main contributions to affective climate and intrateam conflict constructs, and we provide a theoretical rationale for the hypotheses tested.

4.1.1. Affective climate in work teams.

Affective climate intensity has been shown to have an important influence on team processes and outcomes (Barsade et al., 2000; George, 1990; 1995; George & Brief, 1992; Kelly, 2003; Kelly & Barsade, 2001). Therefore, it is especially interesting to study those elements that influence affective climate intensity, because more in-

depth knowledge about these antecedents will allow us to design effective interventions for improving affective climates and promoting desirable team outcomes.

As indicated in chapter I, we define team affective climate as moods shared by team members. Moods, compared to emotions, are weaker and more diffuse affective reactions, and they can be characterized as relatively enduring. They do not usually have a clear antecedent (Forgas, 1992), and their effects are more subtle and pervasive. This is so because they are unrelated to the original source of the mood. While not denying the relevance of emotions in the workplace, we focus on mood because of the more broad-ranging effects that moods have been shown to have and because they capture more of the day-to-day feelings people experience on the job (George & Jones, 1997). Moreover, affective climate is described in the present dissertation using two affective facets suggested by Warr (1990b), tension-calmness and optimism-pessimism, and located within a more general conceptual framework: the circumplex model of affect (Bartel & Saavedra, 2000; Segura & González-Romá, 2003; Warr, 1990a; Weiss & Copranzano, 1996; Yik et al., 1999).

4.1.2. Conflict as an antecedent of affective climate.

Conflicts are often strongly associated with people's affective experiences (Gayle & Preiss, 1998; Thomas, 1976). Conflict originates in a wide variety of ways and contexts when work team members who work together over time show disagreement about their preferences and positions (McGrath, 1984; Zornoza, Ripoll & Peiró, 2002). There are

two main types of conflict, task conflict and relationship conflict, and they differ with regard to the object of disagreement. Relationship conflict is a perception of personal animosities and incompatibility (Barsade et al., 2000; Eisenhardt, Kahwajy, & Bourgeois, 1997; Jehn, 1994). Task conflict is a perception of disagreements among members about the content of their decisions, tasks, objectives and procedures.

Scholars have related both kinds of conflict to employees' affect. Most studies are cross-sectional, and they consider employees' affective experiences at the *individual* level of analysis. With regard to relationship conflict, these studies show that strong empirical support exists for its impact on affective reactions in the workplace. In general, all the studies point out that relationship conflict is negatively associated with employees' attitudinal responses, such as satisfaction and commitment (De Dreu & Weingart, 2003; Gladstein, 1984; Janssen, Van de Vliert & Veenstra, 1999; Jehn, 1995; Jehn & Chatman, 2000), employees' psychological well-being (Medina, Munduate, Dorado, Martínez & Guerra, 2005) and affective acceptance of group decisions (Simons & Peterson, 2000). Furthermore, relationship conflict increases group members' stress and anxiety (Jehn & Mannix, 2001; Staw, Sandelands & Dutton, 1981) and employees' job tension (Medina et al., 2005).

The results obtained in previous research on the influence of task conflict on affective responses in the workplace are contradictory. There is some evidence showing that high levels of task conflict lead to reduced employee satisfaction and commitment to the team and generate tension and unhappiness (e.g. Amason, 1996; Amason & Sapienza,

1997; Baron, 1990; Jehn, 1995, 1997; Jehn & Mannix, 2001; Surra & Longstreth, 1990). However, some researchers have not found any effect of task conflict on affective variables, such as employees' satisfaction and psychological well-being (Medina et al., 2005). A number of researchers have even found that task conflict is associated with team members' positive affect, and that it can lead to increased satisfaction with the group's decisions and a desire to stay in the group (Amason, 1996; Korsgaard, Schweiger & Sapienza, 1995; Peterson, 1997; Simons & Peterson, 2000). De Dreu and Weingart (2003) tried to clarify this issue by conducting a meta-analysis of research on the association between relationship conflict, task conflict and team member satisfaction. They concluded that relationship conflict has a stronger association with team member satisfaction than task conflict. Although both types of conflict appear to harm satisfaction, relationship conflict has a more negative effect than task conflict does.

Recently, a number of scholars have offered a possible explanation for these results (Amason, 1996; Amason & Schweiger, 1997; Friedman, Tidd, Currall & Tsai, 2000; Janssen et al., 1999; Jehn, 1997). They argue that task conflict may turn into relationship conflict through a misinterpretation of task conflict behavior over time, due to the dynamic nature of conflict. Relationship conflict seems to occur in teams when disagreement on task-related issues is perceived as personal criticism. Group members constantly interpret the behavior of other members, and they infer intentions. When this attribution process points toward personal attack (Jehn, 1997) or hidden agendas (Amason, 1996; Amason & Sapienza, 1997; Eisenhardt & Bourgeois, 1988), task

conflict triggers relationship conflict through a process of biased information processing and self-fulfilling prophecy. In fact, as García-Prieto, Bellard and Schneider (2003) argue, the most important component of the conflict processes is the appraisal of the conflict issues. Thus, the offended team members may respond to what they perceive as personally motivated criticism with personal attacks of their own and, by doing so, trigger more relationship conflict. Amason and Schweiger (1997) pointed out that the propensity to mistake cognitive (task) disagreement for personal animosity is especially high in cases where the issues are serious and there is a potential for great personal gain or loss. For instance, it is likely that the criticism and debate necessary for task conflict could be interpreted as a strategy to enhance one's own power or influence at the expense of others (Janssen et al., 1999). Thus, as teams engage in task conflict, they may inadvertently trigger relationship conflict. Since the transformation goes unnoticed (Amason, 1996), it might appear that task conflict negatively influences team members' affect. Actually, however, it would be the inadvertently triggered relationship conflict that produces the negative effect on employees' affective experiences.

Therefore, the idea that the influence of task conflict on team processes and outcomes is mediated by relationship conflict is a plausible one. At the individual level, there is some empirical evidence to suggest that the relationship between task conflict and employees' affective experiences is mediated by relationship conflict. Friedman et al. (2000) developed a cross-sectional study with 82 members of a clinical medical department. Their results showed that task conflict did

not have a direct relationship with stress felt by department employees; instead, task conflict's influence was indirect through its effect on relationship conflict. Medina et al. (2005), in another cross-sectional study, found that relationship conflict fully mediated the relationship between task conflict and employees' satisfaction and psychological well-being, and it partially mediated the relationship between task conflict and employees' tension.

Thus, there are theoretical and empirical arguments supporting the mediation hypothesis at the individual level, that is, that the relationship between task conflict and employees' affective responses is mediated by relationship conflict. Considering that task conflict, relationship conflict and affect appraised at the individual level are constructs that are isomorphic with their corresponding counterparts at the team level, and that the relationships between constructs at both levels can be specified by consensus composition models, the purpose of our study is to test the mediation hypothesis at the team level. Composition models specify the functional relationships among constructs operationalized at different levels of analysis (James, 1982; Chan, 1998). The consensus model "uses within-group consensus of the lower level units as the functional relationship to specify how the construct conceptualized and operationalized at the lower level is functionally isomorphic to another form of the construct at the higher level" (Chan, 1998, p. 237). In this model, within-group agreement in individual-level constructs (i.e., team members' affect) is used to justify aggregation of lower-level scores to represent constructs at the higher level (i.e., team affect). Thus, in these models within-group

agreement is a *prerequisite* for arguing that a higher-level construct can be operationalized, and that it exists. Items that contain personal pronouns like “I” and, therefore, direct respondents’ attention to their individual experiences, if aggregated to the team level, represent direct consensus composition (Klein, Conn, Smith & Sorra, 2001). The referent-shift consensus model is very similar to the direct consensus model, but in the former the referent for the team-level construct has shifted from an individual’s report of his/her experiences to an individual’s perception of a particular team phenomenon. Items that contain terms like “We”, “My work-team”, and “The members of my work-team” direct respondents’ attention to team-level phenomena, and if aggregated to the team level, represent referent-shift consensus composition (Klein et al., 2001). In the present study, in order to obtain a team-level measure of affect (i.e. a measure of affective climate), we used a direct consensus composition model, whereas to obtain a team-level measure of task and relational conflict, we followed a referent-shift composition model.

Empirical research on the relationship between intra-team conflict and shared affect at the team level is still scarce. However, some studies seem to suggest that the mediation hypothesis is a plausible one. Jehn and Mannix (2001) examined the occurrence of different kinds of conflict during the developmental stages of high performance teams. In these teams, task conflict was greater during the middle periods of team life. However, in the final weeks, the teams experienced an increase in relationship conflict and a decrease in task conflict. This dynamic pattern is congruent with the aforementioned idea suggested by some

researchers that task conflict turns into relational conflict over time (Amason; 1996; Amason & Schweiger, 1997; Friedman et al., 2000; Janssen et al., 1999; Jehn, 1997). Sessa (1996), in a cross-sectional study with 30 work teams of nurses, showed that relationship conflict was negatively associated with teams' affective tone, whereas task conflict was not associated with it. Taken together, these results are congruent with the idea that task conflict leads to relationship conflict over time, due to the dynamic nature of conflict, and relationship conflict, rather than task conflict, is the type of conflict that is directly related to shared affect.

In the present study we tested the general hypothesis that the relationship between task conflict and affective climate is mediated by relationship conflict over time, so that task conflict is positively related to relationship conflict, which, in turn, is negatively related to team optimism and positively related to team tension. Taking into account the two facets of affective climate considered, our specific hypotheses are the following:

Hypothesis 1: Relationship conflict will mediate the positive relationship between task conflict and team tension.

Hypothesis 2: Relationship conflict will mediate the negative relationship between task conflict and team optimism.

4.1.3. Task and relationship conflict: The moderator role of team members' interaction.

If relationship conflict plays a mediator role in the relationship between task conflict and affective climate, it would be important to consider the boundary conditions that influence the relationship between these two types of conflict. A recent meta-analysis (De Dreu & Weingart, 2003) estimated that around 27 per cent of the variance in relationship conflict may be “predicted” by task conflict. Across 11 studies, Simons and Peterson (2000) found correlations between both kinds of conflict that ranged from .34 to .88. These results suggest that the relationship between the two types of conflict may depend on boundary conditions. However, with the exception of a few studies (e.g. Amason & Sapienza, 1997; Simons & Peterson, 2000), there has been little attention paid to the boundary conditions that constrain the relationship between task and relationship conflict.

An argument offered to explain why task conflict and relationship conflict are consistently correlated is that task conflict leads to relationship conflict through a process of misattribution. As we mentioned above, relationship conflict seems to occur in teams when disagreement on task-related issues is perceived as personal criticism. Differences of opinion about work-related issues among people may be taken personally, turning task conflict into relationship conflict. Simons and Peterson (2000) argued that contextual factors should play a moderating role through their impact on the misattribution process. One of these contextual factors is social interaction among team members. In work teams, social interaction is structured to a great degree by the

work flow that stems from task interdependence. This implies that team members must interact and coordinate with each other to carry out their tasks. Interaction among team members about team issues, such as team goals, rules and methods, provides the opportunity to constructively handle task-related disagreements, to unambiguously clarify team members' perspectives on task-related issues, and, as a result, to avoid the misattribution process through which task conflict becomes relationship conflict. Yang and Mossholder (2004) drew attention in the same direction, proposing that when there is social interaction among team members, task conflict is less likely to evolve into relationship conflict. They argued that social interactions allow team members to establish a shared knowledge of team objectives, rules and relationship patterns, providing an interpretative structure useful for avoiding the misattribution of task conflict. Some empirical findings seem to support this hypothesis. Lovelace, Shapiro and Weingart (2001) showed that collaborative communication occurring during intragroup task disagreements increased members' concern and care about the other group members. This would make it difficult for task disagreement to be perceived as personal conflict.

Thus, we suggest the following hypothesis:

Hypothesis 3. Social interaction among team members will moderate the relationship between task conflict and relationship conflict, so that when social interaction is high, the relationship will be weakened, and when social interaction is low, the relationship will be enhanced.

In sum, research on the relationship between team conflict and shared affect in teams has been scarce. Our study extends previous investigations and deals with the roles played by the two kinds of conflict in the explanation of shared affect by examining the mediator role of relationship conflict at the team level. These previous studies were carried out using cross-sectional designs. The cross-sectional approach impedes considering, therefore, the dynamic character of both phenomena. Thus, it seems necessary to find out more about how both types of conflict influence shared affective experiences over time. This study also examines a potential moderator of the relationship between the two types of conflict. Empirical research on the boundary conditions that influence this relationship is still scarce, and new efforts are needed in order to reach a better understanding of it.

4.2. RESULTS³.

4.2.1. Descriptive data, correlations and confirmatory factor analyses.

³ We briefly recall here the measures used in this study: Team members' affective job responses were measured by Lloret and González-Romá's (2003) Affective Well-being Scale and aggregated at team level. *Relationship conflict* was measured by means of 4 items, adapted from Jehn's (1995) Intragroup Conflict Scale. *Task conflict* was measured by means of 6 items: three items were taken from Shah and Jehn's (1993) scale, one item was selected from Jehn's (1995) scale, and the other two were elaborated by the authors. Finally, *teams members' interaction* was measured by means of a 7-item scale whose items asked team members to describe how frequently they talked about the work-unit's goals, work planning and functioning with the members of their team.

Box's M statistic tested the null hypothesis that the covariance matrix among the study variables was equal across the participating savings banks ($M = 72.87, p > .05$). Therefore, data gathered from the three savings banks were combined and analyzed together.

Means, standard deviations, correlations and reliability estimates at both measurement times are provided in Table 1. Task conflict and relationship conflict correlated negatively with optimism climate and positively with tension climate at the work team level. This was observed at Time 1, at Time 2, and in the cross-lagged correlations. Because some of the correlations among the study variables were substantial (i.e., greater than .50), we assessed multicollinearity in our data. We examined the tolerance index and the variance inflation factor (VIF) of each predictor in the regression models. All the tolerance values were equal to or greater than .45, and the FIV values were less than 3 (Guo, Chumlea & Cockram, 1996; Pelled et al., 1999). These results indicated that multicollinearity was not a serious problem.

Table 1. Descriptive Statistics, Correlations and Cronbach's Alpha Coefficients for the Team-Level Study Variables.

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Time 1											
1. Task conflict	2.20	.44	(.94)								
2. Relationship conflict	1.73	.52	.76**	(.94)							
3. Tension climate	3.28	.61	.41**	.43**	(.94)						
4. Optimism climate	3.65	.56	-.59**	-.70**	-.58**	(.95)					
5. Team members' interaction	3.42	.41	-.11	-.24*	-.12	-.32**	(.88)				
Time 2											
6. Task conflict	2.16	.47	.66**	.54**	.15	-.41**	-.14	(.95)			
7. Relationship conflict	1.73	.52	.62**	.68**	.20*	-.42**	-.14	.80**	(.95)		
8. Tension climate	3.05	.51	.41**	.43**	.65**	-.49**	-.11	.36**	.43**	(.93)	
9. Optimism climate	3.70	.52	-.50**	-.63**	-.38**	.72**	.27**	-.53**	-.55**	-.56**	(.95)

Note. * $p < .05$; ** $p < .01$; one-tailed.

Given the high correlation between task and relationship conflict at both Time 1 and Time 2 ($r = .76, p < .01$ at Time 1 and $r = .80, p < .01$ at Time 2), we conducted a confirmatory factor analysis to ascertain whether the team conflict items measured two discriminable correlated factors. The analysis was conducted separately for Time 1 and Time 2. The item polychoric correlations matrix was the input matrix, and the model parameters were estimated by means of weighted least squares methods. Considering that the item distributions departed from normality, we computed the chi-square fit statistic corrected for non-normality. In order to assess model fit, we computed an absolute measure of fit (the Standardized Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA) and a relative one (the Non-Normed Fit Index, NNFI). The hypothesized two-factor model showed an acceptable fit to data both at Time 1 ($\chi^2 = 137.19, d.f. = 34, p < .01; RMSEA = .08; NNFI = .97$) and at Time 2 ($\chi^2 = 157.55, d.f. = 34, p < .01; RMSEA = .08; NNFI = .99$). We compared the fit of the two-factor model with the fit of an alternative one-factor model that posited that the two conflict factors were not discriminable. The one-factor model yielded worse fit indices than the two-factor model, and its RMSEA value was above the reference value ($RMSEA \leq .08$) that indicates an acceptable fit at Time 1 ($\chi^2 = 225.86, d.f. = 35, p < .01; RMSEA = .10; NNFI = .95$) and at Time 2 ($\chi^2 = 223.43, d.f. = 35, p < .01; RMSEA = .10; NNFI = .98$). The difference between the chi-square statistics of the two models at both times was statistically significant (Time 1: $\Delta\chi^2 = 88.67, d.f. = 1, p < .01$; Time 2: $\Delta\chi^2 = 65.88, d.f. = 1, p < .01$), providing support for the two-factor model. These results confirmed

that the team conflict items measured two discriminable, but correlated, factors.

Table 2. Factor Loading Estimates Yielded by the Confirmatory Factor Analysis of Conflict Items.

<i>Items</i>	Time 1		Time 2	
	<i>Factor 1</i>	<i>Factor 2</i>	<i>Factor 1</i>	<i>Factor 2</i>
<i>Task Conflict</i>				
How often do people on your team disagree about opinions?	.74		.77	
How often do members of your team disagree about the content of the work?	.83		.89	
How often do members of your team disagree about what tasks should be performed?	.84		.86	
How often do members of your team disagree about who should do what?	.88		.85	
How frequently do members of your team disagree about the way to complete a group task?	.88		.89	
How much conflict is there about the delegation of tasks within your team?	.90		.91	
<i>Relationship Conflict</i>				
How much friction is there among members of your team?		.93		.94
How much are personality conflicts evident on your team?		.94		.95
How much tension is there among members of your team?		.86		.86
How much emotional conflict is there among members of your team?		.90		.90

Note. All factor loading estimates are statistically significant ($p < .01$).

4.2.2. Hypothesis testing.

Regarding Hypotheses 1 and 2, the results obtained when relationship conflict at Time 2 was regressed on task conflict at Time 1 showed that task conflict at Time 1 significantly predicted relationship conflict at Time 2, once team tenure, team size and relationship conflict at Time 1 were controlled for ($\beta = .25, p < .05$).

When tension climate at Time 2 was regressed on task conflict at Time 1, the latter was positively related to the former (Table 3, Step 3, $\beta = .16, p < .05$), once team tenure, team size and tension climate at Time 1 were controlled for. When relationship conflict at Time 2 was entered into the regression equation, it showed a significant relationship with tension climate at Time 2 (Table 3, Step 4, $\beta = .34, p < .01$), and the relationship between task conflict at Time 1 and tension climate at Time 2 became non-significant (Table 3, Step 4, $\beta = -.05, n.s.$). These results showed that when shared tension was the dependent variable, relationship conflict fully mediated the relationship between task conflict and tension climate. Consequently, we concluded that Hypothesis 1 was supported.

When teams' optimism climate was regressed on task conflict at Time 1, the latter variable showed a significant relationship with the former (Table 3, Step 3, $\beta = -.19, p < .05$). When relationship conflict at Time 2 was entered into the regression equation, it showed a significant relationship with optimism climate at Time 2 (Table 3, Step 4, $\beta = -.43, p < .01$), and the relationship between task conflict at Time

1 and optimism climate at Time 2 became non-significant (Table 3, Step 4, $\beta = .08$, *n.s.*). These results revealed that when shared optimism was the dependent variable, relationship conflict fully mediated the relationship between task conflict and optimism climate. Therefore, we concluded that Hypothesis 2 was supported.

Table 3. Hierarchical Regression Analysis Results with Relationship Conflict as the Mediator Variable.

Predictors	Step 1	Step 2	Step 3	Step 4
<i>Tension climate</i>				
Team tenure t1	-.04	-.04	-.05	-.08
Team size t1	.21*	.07	.06	.05
Tension climate t1		.64**	.57**	.59**
Task conflict t1			.16*	-.05
Relationship conflict t2				.34**
<i>R</i> ²	.04	.43**	.45**	.52**
ΔR^2		.39**	.02*	.07**
<i>Optimism climate</i>				
Team tenure t1	-.08	.05	.05	.09
Team size t1	-.14	-.08	-.06	-.01
Optimism climate t1		.75**	.62**	.58**
Task conflict t1			-.19*	.08
Relationship conflict t2				-.43**
<i>R</i> ²	.03	.53**	.55**	.64**
ΔR^2		.50**	.02*	.09**

Note. * $p < .05$; ** $p < .01$, one-tailed. All the regression coefficients reported in the table are standardized regression coefficients.

To rule out the possibility that task conflict was the mediator between relationship conflict and affective climate, task conflict at Time 2 was regressed on relationship conflict at Time 1. The results obtained showed that the relationship between the latter variable and the former was non-significant ($\beta = .08, n.s.$). This result ruled out the possibility that task conflict was the mediator and relationship conflict the predictor variable⁴.

The results of the hierarchical regression analysis carried out to test the moderator effect of team members' interaction on the relationship between task conflict and relationship conflict (Hypothesis 3) showed that the regression coefficient for the interaction term was statistically significant (Table 4, Step 5, $\beta = -.23, p < .01$). Moreover, the interaction term accounted for a significant proportion of the explained variance.

⁴ The fact that our measure of relationship conflict was obtained at Time 2 could have favoured the concurrent relationship between relationship conflict and affective team climate in the regression analyses. The choice of relationship conflict at Time 2 in the mediation analyses, instead of the same measure at Time 1, was based on a number of theoretical arguments and empirical evidence (presented in the introduction section) congruent with the idea that task conflict leads to relationship conflict over time, and that relationship conflict, rather than task conflict, is the type of conflict that is directly related to shared affect. According to this rationale, relational conflict is closer in time to affective responses than task conflict is. Thus, the use of task conflict at Time 1 and relational conflict at Time 2 in the prediction of affective climate at Time 2 was congruent with this rationale. Moreover, we found that the sequential order between the two types of conflict is as follows: task conflict \rightarrow relationship conflict. Thus, it seemed reasonable to maintain the time order between both types of conflict in the regression analyses.

Table 4. Moderator Hierarchical Regression Analysis Results with Relationship Conflict at Time 2 as the Dependent Variable, and Team Members' Interaction as the Moderator.

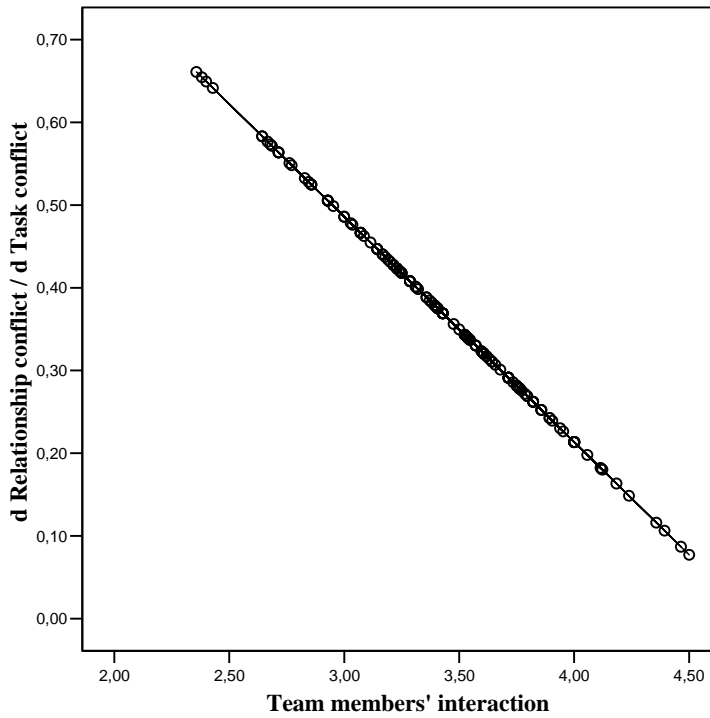
Predictors	Step 1	Step 2	Step 3	Step 4	Step 5
Team tenure t1	.13	-.01	.02	.01	.02
Team size t1	.11	.02	.01	.01	.01
Relationship conflict t1		.69**	.49**	.49**	.37**
Task conflict t1			.25*	.25*	.40**
TMI t1				-.01	.03
Task conflict t1 x TMI					-.23**
R^2	.03	.47**	.50**	.50**	.54**
ΔR^2		.44**	.03*	.00	.04**

Note. * $p < .05$; ** $p < .01$, one-tailed. TMI: Team members' interaction at time 1. All the regression coefficients reported in the table are standardized regression coefficients.

To interpret the interaction, we examined its functional form following the procedure described by Schoonhoven (1981) (see also Pelled et al., 1999). This procedure is appropriate for interactions involving two continuous variables, and it avoids the loss of information associated with median split procedures. The procedure involves two steps. First, we took a partial derivative to determine whether the moderated relationship was monotonic or non-monotonic (see Schoonhoven, 1981, pp. 376-377). This means ascertaining whether the investigated relationship changes its sign over the range of the moderator variable. If the sign changes, then the moderated relationship is non-monotonic, whereas if it does not change, then the moderated relationship is monotonic. Second, we plotted the partial derivative (that is, the relationship between the dependent variable and the predictor; Y axis) over the range of the moderator variable (X axis). This plot showed how the relationship between relationship conflict at Time 2 and task conflict at Time 1 (Y axis) changed over the range of team members' interaction at Time 1 (X axis) (see Figure 2).

The results of this analysis revealed that the relationship between task conflict and relationship conflict was monotonic over the range of team members' interaction observed in the study sample (i.e. the relationship between the two types of conflict did not change its (positive) sign over the range of the moderator variable). Figure 2 shows that the aforementioned relationship was stronger for low levels of team member interaction than for high levels of team member interaction. Therefore, Hypothesis 3 was supported.

Figure 3. Moderating Effect of Team Members' Interaction on the Relationship between Task and Relationship Conflict.



Note. Y axis: partial derivative: relationship between the dependent variable and the predictor. X axis: moderator variable.

4.3. DISCUSSION.

To date, research on the relationship between team conflict and shared affect in teams has been scarce, and there is a lack of clarity about the roles played by task and relationship conflict. Some authors have proposed and shown that, at the individual level of analysis,

relationship conflict mediates the relationship between task conflict and employees' affective reactions. In the present study, we tested this mediation hypothesis at the team level of analysis. Furthermore, considering that research on the boundary conditions that constrain the relationship between task and relationship conflict has been scarce, we investigated the role of team members' interaction as a potential mediator of that relationship.

The results obtained in this study clearly support the mediation hypotheses (Hypotheses 1 and 2), so that relationship conflict fully mediates the relationship between task conflict and teams' affective climate. This result is coherent with other studies carried out at the individual level. These studies supported the mediator role of relationship conflict in the relationship between task conflict and stress (Friedman et al., 2000), employee satisfaction, psychological well-being and job tension (Medina et al., 2005). Taken together, the results found both at the individual and team levels of analysis suggest a multi-level homologous model of the relationships between both types of conflict and affective responses, which should be tested in future studies.

As we mentioned before, the results reported by previous research carried out at the individual level on the influence of task conflict on employees' affective responses are contradictory. One contribution of our study is that it sheds light on this issue, but at the team level of analysis. Our results clearly show that team task conflict is not directly related to affective climate; this relationship is fully mediated by

relationship conflict. Another contribution of our study is that it shows that the two types of conflict are not reciprocally related. The analysis of our longitudinal data clearly showed that task conflict is an antecedent of relationship conflict. This finding is congruent with the idea that task conflict triggers relationship conflict through a process of biased information processing (Amason, 1996; Amason & Sapienza, 1997; Eisenhardt & Bourgeois, 1988; Jehn, 1997).

Our results also support the moderating role of team members' interaction about team issues in the relationships between the two types of intrateam conflict, and they show that team members' interaction weakens this relationship (Hypothesis 3). These findings support the idea that in teams in which there is a high level of interaction among team members about team issues, task-related disagreements can be constructively handled, and the differing perspectives that team members may have can be clarified. These processes keep task conflict from escalating into relationship conflict. Likewise, our results point in the same direction as Yang and Mossholder's (2004) proposal, supporting the idea that the presence of positive interactions within the team would decrease the relationship between task and relationship conflict.

Our results show the key role that contextual factors play in the relationship between task and relationship conflict. Previous research has highlighted the role of other relevant contextual factors. Simons and Peterson (2000) showed that the likelihood that task conflict will become relationship conflict is diminished when there is trust among

group members. Amason and Sapienza (1997) showed that open discussion among team members will seldom lead to relationship conflict when participants are oriented cooperatively. Future research should pay attention to other contextual factors, so that we can improve our understanding of the links between the two types of intrateam conflict.

The results of our study have several practical implications. In a certain sense, task conflict is an unavoidable experience in work teams. Nowadays, many existing teams are composed of diverse members in terms of sex, age, race, functional background and education. This diversity fosters differing views on team matters, which may develop into task conflict. Team managers have the responsibility of managing task conflict in a functional way, so that it does not evolve into relationship conflict. Therefore, they will have to pay special attention to those events or situations that make task conflict degenerate into relationship conflict. For instance, unfair distribution of power and rewards in teams could cause envy among team members. Likewise, developing competitive environments, where conflict can be interpreted as an attempt to gain influence at the expense of others, or situations where there is the potential for great personal gain or loss, should be avoided (Amason & Schweiger, 1997; Janssen et al., 1999). On the other hand, team managers must develop open-minded environments where feedback and criticism can be produced in a positive way. As several authors have pointed out (Jehn & Mannix, 2001; Simons & Peterson, 2000), developing high levels of respect, cohesiveness and trust among team members can also contribute to keeping members

from interpreting and experiencing task conflict personally. Helping team members to take up a problem-solving stance may contribute to showing an interest in others' positions and working through their differences (Van de Vliert, Nauta, Giebels & Janssen, 1999).

Specifically, our results suggest that team managers should consider promoting interaction among team members as a way of openly discussing team issues. In this way, they could prevent task conflict from evolving into relationship conflict. Besides, providing training in interpersonal communication could help team members to frame task disagreements as challenges to the whole team rather than to specific individuals (Lovelace et al., 2001).

Our study has a number of limitations. First, as the respondents assessed the independent and criterion variables themselves, common method variance might be an alternative explanation for the results. However, there are some arguments against this potential limitation. Spector (1987) has shown that studies using properly developed, standardized instruments are resistant to method variance. Further, both task conflict and relationship conflict were differentially related to both affective climate facets. These results would be unlikely to occur as a consequence of common method effects (Friedman et al., 2000). Second, the sample of teams used in the present study is relatively homogeneous. It only includes bank branches. This restricts the generalizability of our results. However, taken together with previous findings, they show that affective team climates are a general phenomenon observed in different types of teams, including teams

composed of top managers (Barsade et al., 2000), salespeople (George, 1990), clinical doctors (Friedman et al., 2000), hotel employees (Medina et al., 2005) and bank employees. Finally, due to the non-experimental nature of our study, we cannot infer causal relationships among the study variables. However, the two-wave panel design used here allows us to be more confident about the plausibility of the hypothesized causal sequence than if we had used a cross-sectional design.

In conclusion, given that the study of affect as a collective phenomenon in work teams is relatively recent, the present study contributes to the literature on the topic by showing that the influence of team task conflict on teams' affective climate is mediated by team relationship conflict. We have also shown that interaction among team members is a boundary condition of the link between task and relationship conflict.



CAPÍTULO V

**EXPERIENCING SIMILAR MOODS
WITHIN WORK TEAMS: AN
EXAMINATION OF ANTECEDENTS OF
CHANGES IN AFFECTIVE CLIMATE
HOMOGENEITY OVER TIME**

5.1. INTRODUCTION.

The increasing recognition of the importance of affective homogeneity in the life of work teams is leading to the emergence of a new area of study in organizational behaviour. This area involves the study of how teams can vary in their affective homogeneity and the factors that influence the formation of similar affective experiences among employees (Bartel & Saavedra, 2000; Totterdell et al., 2004). The aim of the present article is to examine some of the possible antecedents of affective homogeneity within teams.

5.1.1. Why is the study of antecedents of affective homogeneity so important?.

In the last decade, a group of researchers has focused attention on the influence of affective homogeneity on team outcomes (Barsade & Gibson, 1998; Barsade et al., 2000; Bartel & Saavedra, 2000; Kelly, 2003). For these authors, the degree of variability of affective responses (or affective diversity) can be an important variable in its own right (not only a justification for an aggregate score), independently of the intensity of the content of affective climate (e.g. mean affective climate on some affective climate dimension) (Kelly, 2003). For instance, Barsade et al. (2000) examined the dispositional positive affective similarity among members of senior management teams, and they found that affective similarity had a positive effect on group outcomes. They found evidence that a group's dispositional affective homogeneity

was positively related to the team's group dynamics (e.g. cooperativeness). Affective homogeneity was also negatively associated with a greater intra-team conflict. Given the relationships between affective similarity and teams' processes and outcomes, it would be interesting to examine those factors that give rise to the homogeneity of affective experiences among team members. In this line of research, several authors defend the need to determine the most effective ways of influencing group outcomes through managing affective homogeneity (Bartel & Saavedra, 2000; Kozlowski & Bell, 2003). Thus, empirical research on antecedents of teams' affective climate homogeneity is clearly justified.

Although affective climate homogeneity refers to the degree of convergence in members' affective experiences without specifying the content of these experiences (Brown & Kozlowski, 1999), in this study we will consider the two facets of affective climate identified in the introduction (tension and optimism) to study affective homogeneity.

5.1.2. Antecedents of affective homogeneity.

The studies that have examined the causes of affect in the workplace have been focused on antecedents of employees' affective experiences. Factors such as organizational change, task characteristics, reward systems, organizational commitment, supervision of employees' performance and, even, employees' performance have been studied as causes of affective experiences at the individual level (e.g. Fisher & Ashkanasy, 2000; Herrbach, 2006; Weiss, 2000). However, studies on collective affect and, specifically, affective convergence in work teams,

have been very limited. Most of them have focused on emotional contagion as a process leading to affective convergence. However, recent theoretical developments have focused on how individuals share affect within teams in order to explain the emergence of affect at the collective level.

Emotional contagion is one of the most frequently utilized mechanisms to explain affective convergence. Hatfield, Caccioppo and Rapson (1994) defined this phenomenon as the tendency to automatically mimic and synchronise facial expressions, bodily movements, and vocalizations with those of another person, which, in turn, leads to affective convergence. Two arguments support this relationship. First, individuals tend to feel the affective experiences consistent with the facial, postural and vocal expressions they mimic (Duclos, Laird, Schneider, Stern & Vann Lighten, 1989). Second, the link between behavioural mimicry and affective convergence involves a process wherein individuals make inferences about their own affective states based on their own expressive behaviour. Behavioural mimicry is a form of regulation that reflects spontaneous adjustments in behaviour to match or synchronise with the behaviour of another. The fundamental idea behind regulation is that coordinated behaviour is essential for effective social interactions. Evidence supporting emotional contagion is extensive (Barsade, 2002; Gump & Kulik, 1997; Hatfield, Caccioppo & Brapson, 1994; Totterdell et al, 1998; Totterdell, 2000).

However, other organizational phenomena proposed by academics as mechanisms to promote affective convergence in groups have received less empirical attention. George (1990, 1996) suggested several complementary processes supporting the existence of group affective tone: Schneider's (1987) *attraction-selection-attrition* (ASA) framework; *social interaction, socialization processes* and *social influence* (Fisher, 1986); and, finally, the *similarity in group tasks and outcomes* for team members. All of them will produce some degree of similarity in affective reactions within groups. Among all the processes indicated by George (1990; 1996), most authors have agreed to consider social interaction as a factor explaining convergence in teams (e.g. Brown & Kozlowski, 1999; González-Romá et al., 2002; Kozlowski & Klein, 2000; Ostroff, Kinicki & Tamkins, 2003). This phenomenon would also explain the influence of other factors on affective convergence, such as task and social interdependence and membership stability within teams (Bartel & Saavedra, 2000). However, empirical evidence of the influence of social interaction in the explanation of affective homogeneity has been scarce. Moreover, most research takes this influence for granted. In this study, we will examine social interaction among team members as an antecedent of affective convergence within teams.

Barsade and Gibson (1998) provided a series of fundamental factors to understand and explain group affect. These elements were developed and structured subsequently by Kelly and Barsade (2001) in a more complete theoretical model. With this model, the authors attempted to understand the affective influences on groups. They proposed that

group affective homogeneity is the result of group affective composition (that is, team members' affective experiences) and the affective context where group members experience and display affect. Thus, Kelly and Barsade's model shows these elements situated in the affective context of a team as factors that amplify or inhibit members' affective experiences and, therefore, play an important role in affective convergence.

According to Kelly and Barsade (2001), sociological perspectives maintain that affect is contextually defined, and there are potentially as many affective states as there are situations (Kemper, 1978). Rather than conceiving of affect as coming from within people, this sociological perspective construes affect as a product of socially created systems of meaning, negotiated among actors (Barsade et al., 2003). In this thesis, we will take the arguments defended by Barsade and Gibson's (1998) model and sociological perspectives of affect and examine two variables in the team affective context: the norms that govern affective expression in work teams, and affective comparison, which helps to assess the appropriateness of a certain affective response.

5.1.2.1. Team members' interaction as antecedent of homogeneity in affective experiences.

Social interaction is one of the most frequently studied group processes in organizational psychology, given its influence on team processes and outcomes (Hackman, 1987; Hackman & Morris, 1975; Sundstrom, De Meuse & Futrell, 1990; Weingart & Weldon, 1991).

Social interaction is at the base of any group process (Osca & Úrien, 2004).

Social interaction may be defined as an ongoing and dynamic sequence of social actions among individuals (or groups) who modify their actions or reactions because of the actions of others who participate in this interaction (Muchinsky, 1994). That is, throughout social interaction individuals provide meaning to a particular situation, they interpret the meaning attributed to that situation by others, and they respond accordingly. When individuals' behaviour is the response to social stimuli produced by others, social interaction may be conceived as the sequence of those stimulus-response relationships.

Organizational behaviour is the result of interactions among organizational members. It is a consequence of their interdependent actions (Coleman, 1986), and it is independent from their personal qualities (Peiró, 1990). Most of the research examining how higher-level constructs (e.g. organizational climate) emerge from consensus or shared experiences among individuals has paid special attention to the role of interaction as a phenomenon that fosters convergence among team members.

Among the first authors defending the role of interaction was Schein (1980), who pointed out that a collective construct like culture emerges in small groups through members' interaction.

Brown and Kozlowski (1999) argued, in turn, that emergent phenomena are formed through interaction processes. By means of

communication and interaction among unit members, psychological processes at the individual level may become a distinctive characteristic of the unit. As defined by Kozlowski and Klein (2000, p.55), “a phenomenon is emergent when it originates in the cognition, affect, behaviours or other characteristics of individuals, is amplified by their interaction, and manifests as a higher level, collective phenomenon”. Thus, interaction denotes the process of emergence through communication and exchange of information, ideas and work products and other forms of interactions among employees (Ostroff et al., 2003).

In the same sense, Weick and Roberts (1993) point out that collective constructs should be studied as a system of social interaction. Although the most basic unit of analysis in a social system is the individual behaviour (Allport, 1955), mutual dependence between individuals creates a context for continual interaction. Weick and Roberts (1993) explained that collective constructs emerge from a “set of ongoing interactions in a social activity system”. Such patterns of interaction can be viewed as double interacts, in which the behaviour of an individual (an act) is likely to evoke a response from another person (an interact) which, in turn, serves as a stimulus to him or her that prompts further action, completing then a double interact (Weick, 1969). Ongoing patterns of interaction form the basis for the convergence in work teams.

From the perspective of event structures, work group affect can be seen as a collective construct that inheres in the pattern of interrelated activities among members. Following Rafaeli and Suttons’s (1987)

description of affective transactions, the initial affective state displayed by a group member can stimulate, perhaps through comparison or contagion, another member to respond with behavioural feedback that is consistent with the displayed affective state. The original sender may then react by maintaining the displayed affective state or by modifying it. Through this process, work group members extract affective information from the group and re-enact those affective states in the group, thus creating homogeneity within the team. This affective transaction process would occur with both positive and negative affective states.

Totterdell et al. (2004) argued that social interaction would produce convergence of positive and negative moods among employees because of the action of implicit, unintended processes, such as emotional contagion, and explicit processes that involve deliberate attempts to change moods. As Totterdell et al. (2004) outlined, all these affective sharing processes depend on general interactions between employees, rather than on specific characteristics of teams (for revision see Kelly & Barsade, 2001). As team members interact more frequently over time and take on various challenges, they may come to share a collective affective experience within their team. Therefore, following the interactive perspective, the more frequent the team members' interaction, the greater the affective convergence in a work team over time. Totterdell and colleagues also reported empirical evidence supporting these arguments. Using a sample of employees of a major division of a vehicle manufacturer, they examined whether similar positive and negative moods within groups arose from work team

members' interaction. The analysis of work ties showed a convergence in job-related mood among employees within work interaction groups. Thus, they concluded that affective homogeneity among employees depended on the presence of work interaction.

Considering the previous theoretical arguments and empirical findings, we propose that social interaction promotes affective convergence in teams.

Hypothesis 1a. Interaction among team members is positively related to optimism homogeneity over time.

Hypothesis 1b. Interaction among team members is positively related to tension homogeneity over time.

Thus, our research would extend the few previously published studies on the relationship between social interaction and affective homogeneity. Totterdell et al.'s results come from research on dyads and individuals rather than teams established formally. They did not use work teams to examine the influence of interaction on affective convergence. They utilized "interactive groups" within the organization, that is, sets of workers who interacted more frequently and were closely bound together to do their work. In this study, we will examine affective convergence in work teams as formal structural units within the organization.

5.1.2.2. The affective context: The role of affective comparison and affective regulation norms.

Affective composition may be modified by the affective context in which the team is embedded, that is, group- or contextual-level factors that define or shape the affective experience of the group. As indicated above, Kelly and Barsade (2001) pointed out a series of factors in the affective context in which the team is behaving that may modify, constrain or amplify the team members' affective experiences. Two key factors in the team's affective context are affective comparison and affective regulation norms.

Affective comparison theory originated from the wider framework of social comparison theory. As argued by Festinger's (1954) Social Comparison Theory, individuals tend to validate their notions about social reality by comparing their own opinions and capabilities with those of others. This tendency helps individuals to evaluate their own adjustment to new situations. Individuals would compare themselves to other individuals who show similar characteristics in a certain appraised attribute as well as individuals who are in a similar adjustment process (Wood, Taylor & Lichtman, 1985).

Several studies have obtained empirical evidence of affective comparison in different samples, mostly students (e.g. Agostinelli & Seal, 1988; Salorey & Rodin, 1984; Wheeler & Mikaye, 1992), but also in samples of patients with cancer (e.g. Wood et al., 1985) or depression (e.g. Gibbon, 1986).

Schachter (1959) extended Festinger's (1954) social comparison theory to the field of affect and argued that individuals in ambiguous and physiologically arousing situations will try to find and use signals from similar others (i.e. others in the same situation) to label their aroused state. In ambiguous situations, subjects feel the need to evaluate whether or not their affective states are appropriate in a specific situation. By means of this process, people look around and compare their affective states (positive or negative ones) to those of others in the same situation, and then they respond accordingly (e.g. Adelman & Zajonc, 1989; Schachter, 1959; Sullins, 1991). Bartel and Saavedra (2000) indicated that colleagues' affective states provide the most exact measure in order to evaluate the intensity, nature or adequacy of one's own affective state.

In the same sense, Gump and Kulik (1997) and Sullins (1991) support the existence of this phenomenon, suggesting that individuals evaluate the affective information available in their immediate environment. According to these authors, individuals also use behavioural expressions to communicate that what they perceive is the correct affective response to a particular situation (Hackman, 1992). This information may then become the basis of affective comparisons within the team.

If the majority of team members behave in the same way, this behaviour is considered appropriate for the observer. Thus, affective comparison would contribute to homogenizing affective-related behaviour within the team (Cialdini & Trost, 1998), regardless of the

affective tone (positive and negative tone). In line with this view, Bartel and Saavedra (2000) hypothesized that mood convergence in work groups may occur when individual members extract observable mood information from their group, comparing each other affectively and adjusting their mood to match or contrast with their colleagues' moods.

Given the reviewed arguments, we made the following hypotheses:

Hypothesis 2a. Affective comparison among team members is positively related to optimism homogeneity over time.

Hypothesis 2b. Affective comparison among team members is positively related to tension homogeneity over time.

On the other hand, current literature on group affect and teams suggests that teams or organizations may develop specific *norms* to promote suitable affective experiences and their appropriate display (Sinclair, 1992; Kelly, 2003). Kunda (1992) specified that the affective context of a group may be determined by certain aspects of organizational or group culture. These norms can take the form of “display rules” (Ekman, 1973), which involve expectations about what affects ought to be expressed or hidden, or “feeling rules” (Hochschild, 1983), which refer to expectations about what affective states ought to be experienced in a particular setting.

The normative approach is inspired in the affective management perspective articulated by Hochschild (1983) and exemplified in the organizational literature by Rafaeli and Sutton (1987; 1989), Van

Maanen and Kunda (1989) and Kunda (1992). The affect management perspective points out that individuals actively assess and manage their affective states in order to comply with display rules (that is, a set of rules socially shared on how affective states should be experienced and displayed in a specific situation). In certain occupations, this process has been termed as emotional labour. Hochschild (1983) defines emotional labour as “the management of feelings to create a publicly observable facial and bodily display” so that “emotional labour is sold for a wage and therefore has exchange value” (p. 7).

Beyond organizational norms, there are group norms to manage affective experiences. Many researchers have found that groups tend to pass through a fairly regular series of stages as they progress from a newly formed group to a more permanent group. These stages tend to follow a “forming, storming, norming, performing” progression (Tuckman, 1965; Wheelan, 1994). The second stage, “storming,” is marked by struggles among group members for status and roles within the group and, thus, is characterized by conflict and a high degree of negative emotions. The norming stage that follows is characterized by the development of norms for group performance, including the development of affective norms. Therefore, the stage of development of a group may partially determine whether affective norms exist and whether those norms are salient to group members.

Moreover, different types of work groups may develop their own affective norms in different moments of the group life (Kunda, 1989; Rafaeli & Sutton, 1987; 1989). For example, a creative team may

develop norms to display positive affective experiences during reflection sessions and the development of new ideas, and more neutral affective experiences during other moments of the group life.

Affective norms are particularly important in work teams in service organizations (Hochschild, 1983). Van Maanen and Kunda (1989) also suggest that affective norms may be particularly important in teams where there are interdependent tasks involving coordination and harmony within the team.

Social norms, such as affective regulation norms, may be implicit and explicit, and they are often institutionalized in orientation seminars, training protocols, employee manuals and in the direct supervision of the employees' behaviour (Rafaeli & Sutton, 1987; Van Maanen & Kunda, 1989). Likewise, they may result from members' interactions, which create guidelines for appropriate behaviour in certain situations and under certain circumstances (Levine & Moreland, 1998).

Other norms may be transmitted through more subtle forms, such as trial and error learning, or through observation and imitation through role models (Weiss, 1977). For this reason, affective norms, which would regulate both positive and negative affective states, may vary from team to team in the same organization (Hochschild, 1983). Once affective norms have been developed, work teams may enforce the permanence of these norms by means of both explicit (e.g., offering incentives to those who best follow the affective norms) and implicit (e.g., inclusion in informal activities) rewards.

As in the affective comparison process, affective regulation norms are also able to provide affective homogeneity in the teams. Affective norms guide team members' affective expressions, indicating to them which affective experiences ought to be expressed and how (Sutton, 1991). As Bartel and Saavedra (2000) pointed out, expressions of positive and negative affective experiences can be increased or constrained by norms about the appropriateness of affective expression that develop within the team itself. Team norms probably operate to limit the range of affect that can be expressed or experienced by group members in a particular context. These norms can also be developed in the systems within which the team is embedded (e.g., organizational affective norms) (Bartel & Saavedra, 2000; Sutton, 1991). In contrast to other unconscious processes, such as emotional contagion, the majority of individuals are aware that norms exist and that they are acting according to them. Thus, we would expect that employees who work together within a team develop affective norms that lead to some convergence of positive or negative affect within work groups.

Unlike the case of affective comparison, there is some empirical evidence supporting the relationship between affective regulation norms and affective homogeneity. Bartel and Saavedra (2000) developed a cross-sectional study using 70 work groups that performed their functions in assorted organizational contexts. Thus, their sample was composed of teams devoted to creating specific products (e.g. automotive tool designers or Internet web-site designers), teams devoted to providing services to clients (e.g. nurses, bill collection agents or retail sales teams), teams aiming to generate solutions to

organizational problems (e.g. engineers or management consultants), teams devoted to making strategic decisions (e.g. bank loan committees or human resources teams), and other types of work groups, such as sport teams or comedy troupes. They empirically demonstrated that group norms concerning the expression and experience of mood led to a convergence of mood within work groups. These results were found with both positive moods (such as enthusiastic, lively and peppy) and negative moods (such as anxious, nervous or jittery).

Given these theoretical and empirical arguments, we formulated the following hypotheses:

Hypothesis 3a. Affective regulation norms are positively related to optimism homogeneity over time.

Hypothesis 3b. Affective regulation norms are positively related to tension homogeneity over time.

To sum up, the literature suggests that affective comparison processes and affective regulation norms contribute to affective homogeneity within work teams (e.g. Ashforth & Humphrey, 1995; Barsade & Gibson, 1998; Kelly, 2003). However, the number of empirical studies carried out to determine the influence of these factors has been scarce. Furthermore, Bartel and Saavedra's (2000) study did not take the "time factor" into account. Time is an essential factor, given that it allows a more rigorous analysis of the relationships among variables. Thus, the longitudinal nature of this study may help to clarify

the factors explaining changes in affective homogeneity in teams over time.

5.2. RESULTS⁵.

5.2.1. Descriptive data and correlations and confirmatory factor analyses.

We conducted a series of confirmatory factor analyses to examine whether the social interaction, affective regulation norms and affective comparison measures, all of which were collected from the same source (team members), captured distinct constructs. The analysis was conducted separately for Time 1 and Time 2. The item correlations matrix was the input matrix, and the model parameters were estimated by means of weighted least squares methods. Considering that the item distributions departed from normality, we computed the chi-square fit statistic corrected for non-normality. In order to assess model fit, we computed an absolute measure of fit (the Standardized Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA) and a relative one (the Non-Normed Fit Index, NNFI). The hypothesized three-factor model

⁵ We briefly recall the measures used in this study. *Affective homogeneity* was operationalized as the degree of convergence of affective experiences of optimism-pessimism and tension-calm within teams and measured by means of the standard deviation. *Teams members' interaction* was measured by means of a 7-item scale whose items asked team members to describe how frequently they talked with the members of their team about different aspects related to team work (goals, work planning and functioning) *Affective regulation norms* and *affective comparison* were measured using a 3-item and 5-item questionnaires, respectively, extracted from Bartel and Saavedra's (2000) and Kelly and Barsade's (2001) works.

showed an acceptable fit to data both at Time 1 ($\chi^2 = 341.06$, $d.f. = 87$, $p < .01$; $RMSEA = .08$; $NNFI = .96$) and at Time 2 ($\chi^2 = 367.38$, $d.f. = 87$, $p < .01$; $RMSEA = .08$; $NNFI = .96$). We also compared the fit of the three-factor model to the fit of an alternative one-factor model that posited that the three predictors were not discriminable. The one-factor model yielded worse fit indices than the three-factor model, and its RMSEA value was above the reference value ($RMSEA \leq .08$) that indicates an acceptable fit at Time 1 ($\chi^2 = 820.41$, $d.f. = 90$, $p < .01$; $RMSEA = .13$; $NNFI = .90$) and at Time 2 ($\chi^2 = 690.98$, $d.f. = 90$, $p < .01$; $RMSEA = .12$; $NNFI = .92$). The difference between the chi-square statistics of the two models at both times was statistically significant (Time 1: $\Delta\chi^2 = 479.35$, $d.f. = 3$, $p < .01$; Time 2: $\Delta\chi^2 = 323.6$, $d.f. = 3$, $p < .01$), providing support for the three-factor model. These results confirmed that the items from the three scales measured three different constructs.

Likewise, we tested, by means of Box's M test, whether data gathered from the two savings banks could be combined and analyzed together. According to the results we obtained ($M = 106.73$, $p > .05$), this null hypothesis (i.e. covariance matrix of the variables across the two organizations is not different) could not be rejected. Therefore, data gathered from the two savings banks were analyzed jointly.

Means, standard deviations, correlations and reliability estimates are provided in Table 5. Regarding affective homogeneity in optimism, the results obtained show a positive, significant association between optimism homogeneity and affective regulation norms at Time 1 ($r =$

.27, $p < .01$) and Time 2 ($r = .18, p < .05$). However, the results did not reveal noteworthy correlations among the rest of the studied predictor variables and optimism homogeneity. Concretely, there are no significant relationships between optimism homogeneity and social interaction either at Time 1 ($r = .10, n.s.$) or Time 2 ($r = .14, n.s.$) or between optimism homogeneity and affective comparison either at Time 1 ($r = .08, n.s.$) or Time 2 ($r = .09, n.s.$). Regarding cross-lagged correlations among predictor variables at Time 1 and optimism homogeneity at Time 2, our results only show a significant correlation between social interaction at Time 1 and optimism homogeneity at Time 2 ($r = .20, p < .05$).

The correlations among our predictor variables and tension homogeneity are also presented in Table 5. As can be seen, tension homogeneity is positively related to affective comparison at Time 1 ($r = .27, p < .01$), although not at Time 2 ($r = .00, n.s.$). Neither affective regulation norms nor social interaction showed any significant correlations with tension homogeneity at Time 1 or at Time 2 (affective regulation norms: $r = .04, n.s.$ at Time 1 and $r = -.09, n.s.$ at Time 2; social interaction $r = .01, n.s.$ at Time 1 and $r = -.12, n.s.$ at Time 2). With regard to the cross-lagged correlations, only one significant correlation was found: the one between affective regulation norms at Time 1 and tension homogeneity at Time 2 ($r = .18, p < .05$).

Table 5. Descriptive Statistics, Correlations and Cronbach's Alpha Coefficients for the Team-Level Study Variables.

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Time 1												
1. Affective regulation norms	3.97	.54	(.71)									
2. Affective comparison	3.49	.56	.29**	(.92)								
3. Team members' interaction	3.48	.45	.36**	.17	(.88)							
4. Optimism homogeneity ^a	-.69	.23	.27**	.08	.10	-						
5. Tension homogeneity ^a	-.66	.27	.04	.27**	.01	.14	-					
Time 2												
6. Affective regulation norm	3.92	.57	.52**	.18*	.27**	.09	-.10	(.73)				
7. Affective comparison	3.34	.57	.07	.38**	.26**	.06	.19*	.34**	(.92)			
8. Team members' interaction	3.42	.41	.25**	.19*	.62**	.05	-.02	.36**	.36**	(.91)		
9. Optimism homogeneity ^a	-.66	.33	.10	.07	.20*	.51**	.00	.18*	.09	.14	-	
10. Tension homogeneity ^a	-.68	.32	.18*	.05	-.02	.06	.32**	-.09	.00	-.12	.14	-

Note. * $p < .05$; ** $p < .01$, one-tailed.^a The mean shown is for corresponding *SD* * (-1).

5.2.2. Hypothesis testing.

The results of the regression analyses carried out to test the hypothesis about the antecedents of within-team affective homogeneity are displayed in Tables 6 and 7. According to Hypothesis 1a, it was expected that social interaction would be positively related to optimism homogeneity over time. Our results showed that social interaction at Time 1 (Table 6, Step 3, $\beta = .14$, *n.s.*) and social interaction at Time 2 (Table 6, Step 4, $\beta = .01$, *n.s.*) were not related to optimism homogeneity at Time 2. Likewise, according to Hypothesis 1b, it was expected that social interaction would be positively related to tension homogeneity over time. Our results showed that social interaction at Time 1 (Table 7, Step 3, $\beta = -.06$, *n.s.*) and social interaction at Time 2 (Table 7, Step 4, $\beta = -.15$, *n.s.*) were not related to tension homogeneity at Time 2. Therefore, Hypothesis 1a and Hypothesis 1b were not supported.

Hypothesis 2a examined whether there was a positive relationship between affective comparison and optimism homogeneity over time. Affective comparison at Time 1 (Table 6, Step 3, $\beta = .02$, *n.s.*) and at Time 2 (Table 6, Step 4, $\beta = -.06$, *n.s.*) did not show a significant relationship with optimism homogeneity at Time 2. Likewise, regarding tension homogeneity, Hypothesis 2b examined whether affective comparison was positively related to tension homogeneity over time. Affective comparison at Time 1 (Table 7, Step 3, $\beta = -.11$, *n.s.*) and at Time 2 (Table 7, Step 4, $\beta = .09$, *n.s.*) did not show a

significant relationship with tension homogeneity at Time 2. Therefore, Hypothesis 2a and Hypothesis 2b were not supported.

Hypothesis 3a examined whether affective regulation norms were positively related to optimism homogeneity over time. Our results displayed in Table 6 showed that affective regulation norms at Time 1 did not relate to optimism homogeneity at Time 2 (Table 6, Step 3, $\beta = -.09$, *n.s.*), but affective regulation norms at Time 2 did (Table 6, Step 4, $\beta = .22$, $p < .05$). This result suggests that change in affective regulation norms over time was positively related to change in optimism homogeneity between Time 1 and Time 2. Thus, Hypothesis 3a was supported.

Hypothesis 3b examined whether affective regulation norms were positively related to tension homogeneity over time. Our results (see Table 7) indicated that affective regulation norms at Time 1 were positively related to tension homogeneity at Time 2 (Table 7, Step 3, $\beta = .21$, $p < .05$). However, changes in affective regulation norms did not predict change in tension homogeneity over time (Table 7, Step 4, $\beta = -.15$, *n.s.*). These results suggest that affective regulation norms at Time 1 were related to changes in tension homogeneity over time, and they rendered support for Hypothesis 3b.

Table 6. Hierarchical Regression Analysis Results with Optimism Homogeneity as the Dependent Variable.

Predictors	Step 1	Step 2	Step 3	Step 4
Team size t1	-.16	-.06	-.05	-.05
Team tenure t1	-.04	.02	.03	.02
Optimism homogeneity t1		.43**	.46**	.48**
Team members' interaction t1			.14	.13
Affective regulation norms t1			-.09	-.22
Affective comparison t1			.02	.03
Team members' interaction t2				.01
Affective regulation norms t2				.22*
Affective comparison t2				-.06
R^2	.03	.20**	.22**	.25**
ΔR^2		.17**	.02	.03

Note. * $p < .05$; ** $p < .01$. All the regression coefficients reported in the table are standardized regression coefficients.

Table 7. Hierarchical Regression Analysis Results with Tension Homogeneity as the Dependent Variable.

Predictors	Step 1	Step 2	Step 3	Step 4
Team size t1	-.15	-.09	-.10	-.09
Team tenure t1	.06	.06	.12	.12
Tension homogeneity t1		.35**	.37**	.33**
Team members' interaction t1			-.06	.02
Affective regulation norms t1			.21*	.29*
Affective comparison t1			-.11	-.12
Team members' interaction t2				-.15
Affective regulation norms t2				-.15
Affective comparison t2				.09
R^2	.02	.14**	.18**	.21**
ΔR^2		.12**	.04	.03

Note. * $p < .05$; ** $p < .01$. All the regression coefficients reported in the table are standardized regression coefficients.

5.3. DISCUSSION.

This study examined the association between social interaction, affective comparison and affective regulation norms and the convergence of affect in work teams. When we simultaneously investigated whether social interaction and team affective context (affective regulation norms and affective comparison) help to explain the team's affective homogeneity, our results suggest that only affective regulation norms make a difference in the explanation of team affective homogeneity over time in comparison with other analysed factors. Thus, the results showed an influence of affective regulation norms on changes in affective homogeneity over time. This result might be indicating that the “affective regulation norms” factor is the strongest predictor out of all the factors considered in this study.

We expected that social interaction among team members would explain changes in affective homogeneity over time. We expected that the interaction among team members would make the affect transfer within the team easier, contributing to homogeneity in job-related affect. However, our hypothesis was not supported by the data. It is also worth noting that, consistent with the findings of authors who defend the role of social interaction (Brown & Kozlowski, 1999; González-Romá, et al., 2002; Moran & Wolkwein, 1992; Ostroff et al., 2003; Patterson, West & Payne, 1992; Totterdell, et al., 2004), we found a high correlation between social interaction and optimism homogeneity at Time 1 and Time 2.

Nevertheless, it seems that social interaction, defined here as the frequency of the interaction among team members, is not sufficient to facilitate the transfer of affective states within work teams as these authors argued. A first explanation for these findings would be that, as indicated above, affective regulation norms are a stronger predictor than team members' interaction in explaining the convergence of affective experiences among team members. Thus, although there are arguments in organizational literature pointing to social interaction as an important factor in explaining affective convergence in teams, this process does not have sufficient strength as a predictor of affective homogeneity when the effects of affective regulation norms and affective comparison are controlled.

Another plausible explanation might be that the influence of social interaction might depend on the quality of interactions among employees and not only on the frequency of interaction (Lawler & Yoon, 1998). A high-quality level of interactions among team members is associated with an increase in sensitivity to others' needs, leading work team members to be more attentive to other members' affective states and promoting homogeneous levels of affect among them (Bartel & Saavedra, 2000). Future research should include measures of "quality of interactions" in terms of the extent that team members exchange opinions about the work unit's goals, work planning and functioning in a fluent, effective, clear and complete way.

In our investigation, we also examined whether team affective homogeneity is related to some aspects of the affective context of

teams. Thus, we expected to find more affective homogeneity in teams where norms for affective expressions were more crystallized and enforced (Kelly, 2003) and where affective comparison processes took place. Regarding the hypothesized relationships, the results obtained suggest that affective regulation norms are positively related to changes in affective homogeneity over time. However, affective comparison did not relate to changes in affective homogeneity over time. Affective comparison is a key process in ambiguous situations where employees do not have any clear information about the appropriateness of their affective experiences. Thus, a feasible explanation is that the role of affective comparison might depend on the existence of affective regulation norms within the team. When team members have plain norms regulating which affective experiences they must feel and how they must feel them, their work situation stops being ambiguous. Therefore, they no longer need to make comparisons with other team members to evaluate the appropriateness of their affective experiences. Further research is clearly needed to confirm this *post hoc* explanation about the moderator role of affective regulation norms in the relationship between affective comparison and affective homogeneity.

This study has important theoretical implications. First, our results reveal that when these three explicative group processes are jointly considered (social interaction, affective regulation norms and affective comparison), affective regulation norms is the only process with sufficient strength to explain work teams' affective convergence. Furthermore, most of the investigation that has examined the effects of the affective context has focused on its influence on individuals,

dismissing other levels of analysis (Kelly & Barsade, 2001). Our study provides evidence that this influence operates at the team level as well. Future research should continue to expand the level of analysis and examine the affective regulation norms-affective homogeneity relationship at the organizational level. Recent literature (e.g. Kelly, 2003) suggests that affective homogeneity may be enhanced by organizational norms as well. Organizations may develop specific norms for affective display that constrain the feeling and expression of affect among organizational members. Moreover, the organization's norms could even interact with teams' norms to explain affective homogeneity within teams. Finally, our study also constitutes an important extension of prior studies. In this study, we examine the relationship found by Bartel and Saavedra (2000) between affective regulation norms and within-team affective convergence over time. The implementation of a longitudinal design has allowed us to know how affective regulation norms are related to change in affective homogeneity over time, improving our understanding of the dynamic relationships among these group phenomena.

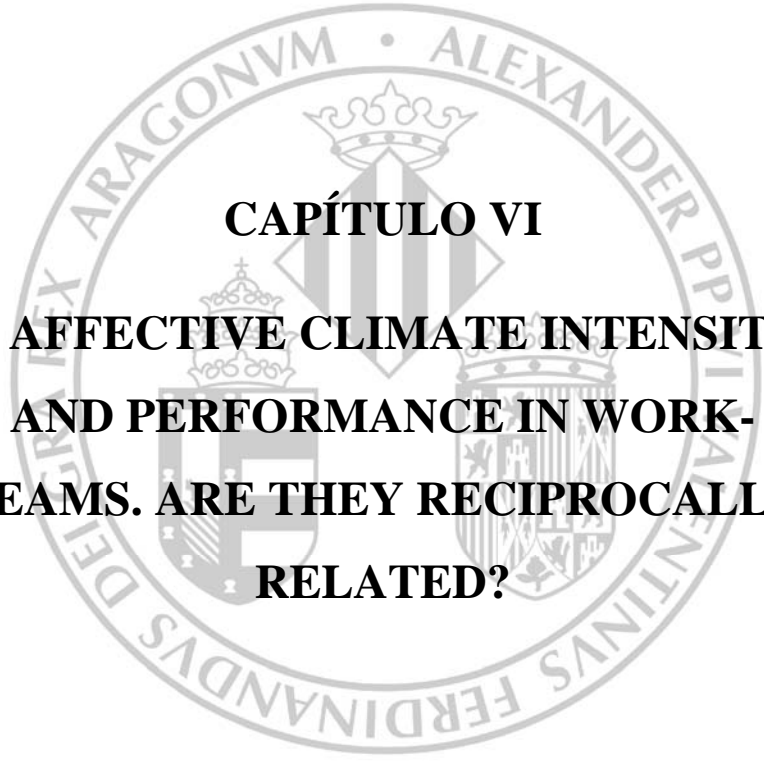
Given the importance expressed throughout the literature with regard to the role of affective homogeneity in the explanation of team outcomes and processes such as performance, cooperativeness or intra-team conflict (see, for example, Bartel & Saavedra, 2000; Barsade et al., 2000), identifying possible ways of modelling it may be an interesting contribution. In this regard, our findings showing that the existence of affective regulation norms within teams increases group affective homogeneity over time have some potential practical

implications. Our results can help managers make better informed and more complete decisions in order to manage affect in their teams. Thus, it is possible to manage affective heterogeneity or homogeneity by means of establishing norms that regulate affective expression within the team. As Kelly (2003) pointed out, procedures to establish affective norms will depend on the type of group, its developmental stage, the type of task, and the group's explicit and implicit communication strategies. However, it is possible to provide training and openly promote or discourage certain forms of affective expression. For example, training in communication strategies teaches group members to value disagreements in order to improve group decision making. Specific techniques, such as the Nominal Group Technique (Steward, 2001), also limit evaluative comments in an attempt to eliminate disruptive interpersonal processes.

The present study suffers from the same limitations as our first study: 1) method variance might be a possible explanation for the observed relationship results; 2) the sample of bank branches limits the generalizability of our findings; and 3) the non-experimental nature of our study impedes inferring causal relationships among the study variables. In spite of the fact that we offered some arguments to refute these possible limitations (see chapter IV, pp. 142-143), addressing these limitations in future research would be a worthwhile endeavor.

In sum, research on affective homogeneity in organisations is opening up a new and exciting area of study (see Ashkanasy, 2002; Ashkanasy et al., 2000). One particularly promising avenue is to extend

the study of affective homogeneity to organisations, using multi-level theory as a framework (e.g. see Kozlowski & Klein 2000). Future empirical studies should also consider the effects of other team context attributes, such as team leader charisma or leader affect. Several authors suggest that knowledge about the affective state of highly influential individuals in teams may be an important factor in determining group affective composition (Barsade & Gibson, 1998; Kelly, 2003). Theories of charismatic leadership also argue that charismatic leaders can shape the affective structure of their teams by their ability to project their affectively charged vision of the future (Klein & House, 1995). Be that as it may, it is undoubtedly crucial to continue to investigate antecedents of affective convergence in teams.



CAPÍTULO VI
AFFECTIVE CLIMATE INTENSITY
AND PERFORMANCE IN WORK-
TEAMS. ARE THEY RECIPROCALLY
RELATED?

6.1. INTRODUCTION.

Researchers have described a variety of different kinds of affective experiences and shown their important role in work teams' processes and outcomes (Ashkanasy et al., 2000; Brief & Weiss, 2002; Fisher & Ashkanasy, 2000; Muchinsky, 2000). Most of the research about the role of affect has been carried out at the individual level. However, recent developments in the study of affect have highlighted a number of interesting issues with regard to the role of affective experiences as a team-level phenomenon (Barsade, 2002; Barsade et al., 2000; Bartel & Saavedra, 2000). In this chapter, we will examine whether the relationship between affect and performance at the team level runs in only one direction or is a reciprocal relationship.

6.1.1. Collective affect and team performance.

As indicated earlier in chapter I, affects are an important factor in employees' work experiences. Several organizational scholars have stressed the role that affects play in organizational life, impacting on employees' work behavior and productivity (Ashforth & Humphrey, 1995; Ashkanasy et al., 2000; Brief & Weiss, 2002; Fisher & Ashkanasy, 2000; Pugh, 2001; Saavedra & Khun, 2000; Staw & Barsade, 1993; Weiss & Cropanzano, 1996). However, until recently, little attention has been paid to the relationship between shared affect at work and performance at supra-individual levels of analysis. Some authors (Barsade et al., 2000; George, 1995; Kelly, 2003; Kelly & Barsade, 2001) have paid attention to team performance as a factor related to collective affect. For example, some models of group

efficacy, such as the inputs-processes-outputs model presented by Alcover (2003), point out that affective processes developed in work groups are an explicative factor of teams' operations and efficacy. These authors have started to examine the relationship between team affect and performance, and they have expressed a need for more research on this topic.

In this chapter, we will present the main theoretical arguments about the relationship between team affect and team performance and show the empirical evidence found regarding this relationship. Then, we will formulate the objectives and hypotheses of this study.

6.1.1.1. Shared affect as antecedent of work team performance.

Different authors have argued that work behaviour and productivity are directly influenced by employees' affect (Ashforth & Humphrey, 1995; Ashkanasy et al., 2000; Fisher & Ashkanasy, 2000; Weiss & Compranzano, 1996).

George and Brief (1996) developed a model to explain the effects of mood on work motivation, focusing on its influence on attentional and cognitive processes. As these authors propose, employees use their moods to focus their attention on particular motivational agendas at work. According to their model, negative and positive moods would play different roles in their relationship with performance through their effects on employees' motivation. Kanfer (1990) described two kinds of motivation, distal and proximal motivation. Distal motivation refers to how workers make choices about what specific tasks to engage in

and how much initial effort to exert. Proximal motivation, on the other hand, is concerned with how workers regulate their behaviours once they are engaged in the chosen task. This model defends the idea that positive mood could enhance distal and proximal motivation. The influence of positive mood on distal motivation is accounted for by three mechanisms: mood-congruent judgment, mood-congruent recall and mood effects on attribution. *Mood-congruent judgment* is the tendency to see things in a manner consistent with one's current mood. *Mood-congruent recall* is the tendency to recall material from the memory that is consistent with one's current mood. Finally, *mood effects on attributions* refer to the tendency of individuals in a negative mood to make more internal and stable attributions for failures than for successes, with the reverse pattern occurring for individuals in positive moods. Thus, workers in a positive mood see a greater pay-off attached to their performance, they construct their evaluations and judgements from a more positive content recalled from memory, and they attribute successes to internal factors and failures to external factors, which influences workers' beliefs about the effort-performance relationship. Therefore, as a result of mood-congruent effects on judgement, recall and attributions, positive mood produces greater initial effort on work tasks and a better choice of appropriate goals (distal motivation), which, in turn, generate higher performance levels.

Mood also impacts on performance through its influence on ongoing motivation during task engagement (i.e., proximal motivation). Motivational control theory, one of the principal approaches to proximal motivation, points out that when a perceptual input is

compared to a reference criterion, the difference between the input and the criterion motivates behaviour to lessen the discrepancy (Hyland, 1988; Klein, 1989).

Mood influences proximal motivation in two ways. Mood affects goal setting. Workers in a positive mood see themselves as more self-efficacious (and, therefore, believe they are capable of accomplishing more) and set a higher reference criterion level than workers in negative moods (George & Brief, 1996). Moods also affect goal achievement evaluation. Workers in positive moods may judge themselves as making more progress towards a goal than workers in negative moods and, based on these judgments, set higher goal levels for themselves (George & Brief, 1996). Thus, workers in positive moods have higher levels of proximal motivation and, thereby, persist longer and exert more effort on the tasks they are engaged in.

In conclusion, according to George and Brief's model, positive mood leads to higher levels of distal and proximal motivation, which in turn, lead to higher performance levels. Negative mood hampers performance because it distracts employees' focus of attention from the job itself, and reduces their available attentional resources to perform their tasks.

Although this model was proposed at the individual level, it is possible to extend it to the team level. Thus, team members use their moods to focus their attention on specific motivational agendas at work. According to their model, negative and positive collective moods would play different roles in their relationships with team performance

through their effects on collective motivation. Negative mood reduces performance by changing team members' focus of attention away from team performance and reducing attentional resources available for performing team tasks. On the contrary, teams with a collective positive mood have higher motivation and exert greater effort and persist longer on team tasks they are engaged in.

The empirical research done up until now at the team level has examined the relationship between aggregate team affect and several group processes and results (Barsade & Gibson, 1998; Kelly & Barsade, 2001), such as absenteeism and prosocial behaviour (George, 1990) or organizational spontaneity (George & Brief, 1992). However, most of the attention has been focused on the team affect-team performance relationship (Barsade et al., 2000; George, 1995; Kelly, 2003; Kelly & Barsade, 2001). Several authors have proposed a number of mechanisms to account for the effects of shared affect on team performance.

George (1995) argues that shared positive moods would enhance team performance, given that positive moods foster or facilitate helping behaviour or prosocial behaviour within teams, and they enhance team potency (the group's own perception of its group capabilities) and the members' expectations about their performance. Therefore, teams in a positive affective tone are more likely to have positive conceptions of their capabilities, think positively about themselves as a team, be optimistic about the future, and have more positive expectations about future performance (George, 1995). Likewise, Barsade et al. (2000)

argued that inducing positive moods leads to a greater creativity and use of heuristics in decision-making tasks within teams.

Totterdell (2000) argued that moods have effects on performance through their influence on attentional resources. Moods alter the focus, availability, allocation or content of attentional resources. Moreover, negative moods require an additional attentional effort to repair them. Likewise, Bartel and Saavedra (2000) noted that collective mood may help to produce a normative affective aptitude for social situations and affect members' motivation to attain collective goals (Hackman, 1992). Thus, certain work group moods may help to promote congruence in members' attentional effort and persistence, which may stimulate well-coordinated patterns of behaviour toward collective goals.

There is some empirical evidence showing that affect is related to performance at the team level. George (1995) studied whether positive affective tone, operationalized as team mood in 65 sales teams, was related to team performance. Team performance was evaluated by branch managers who received a rating form for each of the teams in their branch included in the study. Her results showed that team positive affective tone was significantly and positively associated with perceived group performance. On the other hand, Totterdell (1999; 2000) examined the mood-performance relationship in cricket teams. His studies showed that there was a significant association between a team's average happy mood and the team's subjective and objective performance. Thus, team performance was greater when the team's members were happier. George's (1995) and Totterdell's (1999; 2000)

findings show clear empirical evidence of the relationship between team affect and performance. However, their studies only analysed positive affective states, leaving out negative affective states. Furthermore, their studies are cross-sectional, so that it is not possible to know how group affect influences performance over time.

Duffy and Shaw (2000) analysed the relationship between negative group emotion and team performance over time. They tested a model of the impact of envy in groups in a longitudinal study with 143 student work-teams. They found a negative relationship between intra-team envy and several team outcomes, such as team satisfaction, absenteeism and team performance ratings by external observers. They also found that group envy led to greater social loafing and less cohesiveness and group potency, which was related to lessened team performance. However, it would be necessary to extend these results to other types of affect, such as team moods. Given the differences between emotion and mood (see Chapter I), these results may not be generalized.

Taking into account George and Brief's (1996) model, the theoretical arguments of Barsade et al. (2000), Bartel and Saavedra (2000), George (1995) and Totterdell (2000), as well as the scarce empirical team-level evidence reported, we might expect that affective climate intensity would have a positive impact on team performance.

6.1.1.2. Work team performance as antecedent of shared affect.

In the research on affect, a number of authors defend the role of performance as a predictor of employees' affective experience (Locke & Latham, 1990). There are different arguments to support this causal direction. First, it is possible to expect that employees who performed better would be more satisfied if and because they received greater rewards (Lawler & Porter, 1967). On the other hand, perceiving that one is performing a task well or poorly should have affective consequences for employees who care about doing well at work (Pekrun & Frese, 1992; Weiss & Cropanzano, 1996).

In fact, false positive feedback about task performance is often used to induce positive affective states in laboratory research (Isen, 1999). Decades of goal-setting research demonstrates very clearly that performance compared to goals is a strong predictor of concurrent affective experiences about the task. People are more satisfied with their performance and report liking a task more when they are told they have performed well against goals than when they fail to reach goals (Locke, Cartledge & Knerr, 1970; Locke & Latham, 1990).

Control theory suggests that negative affective experiences occur when performance is perceived to fall below a desired standard, or when the rate of progress toward a standard is less than anticipated (Fisher, 2002). Positive affective experiences occur when performance or the rate of progress toward a standard is perceived to be above expectations (Carver & Scheier, 1990; Hsee & Abelson, 1991).

The need for competence is another reason to support the influence of the perception of a good/poor performance on affect (Fisher, 2003). Competence is widely regarded as one of the most important basic needs (Harter, 1978; Sheldon & Elliot, 1999; Sheldon, Elliot, Kim & Kasser, 2001; White, 1959), and the job is seen as a major area in the lives of adults. Thus, individuals whose competence need is met through perceived good performance at work may also report greater well-being in the form of greater positive affective experiences and life satisfaction. Likewise, reaching their labour expectations provides them with a sensation of achievement and commitment which improves their affective states.

At the individual level, there is empirical evidence showing that a high performance is an antecedent of employee satisfaction and positive affective experiences. Sheldon, Ryan and Reis (1996) reported that daily feelings of competence were positively related to daily positive affect and negatively related to daily negative affect. Alliger and Williams (1993) reported that perceived momentary goal progress was a significant predictor of concurrent task enjoyment. Likewise, Fisher and Noble (2000) showed that people experience more positive affect when they think they are performing better than usual and less positive affect when they are performing worse than usual. Fisher (2003) proposed that task performance was a significant predictor of employees' task moods and satisfaction. Her results showed that most individuals experience better moods and more satisfaction than usual when they believe they are performing better than usual, supporting Fisher and Noble's (2000) results.

To our knowledge, empirical evidence about the impact of team performance on team affect has not been published yet. However, given the theoretical arguments and the empirical evidence presented above, the aforementioned relationship is a plausible one.

6.1.1.3. Affective climate and team performance: A reciprocal relationship?

Within the organizational literature, with exceptions (e.g. Schneider et al., 2003), the number of studies examining reciprocal relationships between two organizational phenomena is not high. The need to collect data over multiple time periods probably helps to explain this. However, conceptually reciprocal relationships may be the most interesting model in some cases, for instance, when investigating the relationships between team processes and outcomes. As indicated by Anderson and Williams (1992), “reciprocal causation operates in models of group processes and performance in that group processes are expected to affect group performance and knowledge of performance is expected to influence group processes” (p.638).

Similarly, March and Sutton (1997) pointed out that “a simple unidirectional causal interpretation of organizational performance is likely to fail” (p.701). Mitchell and Daniels (2003) tackled the reciprocal relationship between affect and performance in the *Handbook of Psychology* edited by Borman, Ilgen and Klimoski (2003), and they identified it as a new research direction in the study of affect. For these authors, the sequence of events underlying the affect-performance relationship is an unclear topic in the literature. Given that

there is empirical evidence supporting both directions in the affect-performance relationship, it is likely that the two phenomena are reciprocally related.

From the literature reviewed in this study, we could not make inferences about whether shared affect is a stronger cause of performance than the reverse. Although the implicit causal direction in the empirical literature at the individual level is quite clearly from affect to performance, there are no studies that show which causal direction would be stronger at the team level. As observed by some authors, constructs at different levels of analysis (e.g., individual, group and organizational level), although essentially having the same content, are qualitatively distinct (Hannan, 1971; Roberts, Hulin & Rousseau, 1978; Rousseau, 1985).

According to the reciprocal relationship model, and considering these theoretical arguments and empirical results, we hypothesize that:

Hypothesis 1a: Work-team optimism climate is positively related to work-team performance.

Hypothesis 1b: Work-team performance is positively related to work-team optimism climate.

Hypothesis 2a: Work-team tension climate is negatively related to work-team performance.

Hypothesis 2b: Work-team performance is negatively related to work-team tension climate.

6.2. RESULTS⁶.

6.2.1. Descriptive data and correlations.

In order to test that the covariance matrix among the study variables was not statistically different across the participating saving banks, we calculated Box's M index. The M statistic obtained was $M = 8.08$, $p > .05$. This result confirmed the null hypothesis and allowed us to analyze the data from the two savings banks together.

Descriptive statistics, correlations among the study team-level variables and reliability estimates are displayed in Table 8. We recall that, as expected, all the studied variables were significantly correlated both at Time 1 and Time 2. Tension climate was negatively related to team performance at Time 1 ($r = -.25$, $p < .01$) and at Time 2 ($r = -.32$, $p < .01$). Optimism climate was positively related to team performance at Time 1 ($r = .20$, $p < .05$) and Time 2 ($r = .23$, $p < .05$). Regarding cross-lagged correlations, optimism climate at Time 1 was positively related to team performance at Time 2 ($r = .30$, $p < .01$). Tension climate at Time 1 was negatively related to team performance at Time 2 ($r = -.25$, $p < .01$). Moreover, team performance at Time 1 was positively related to optimism climate at Time 2 ($r = .25$, $p < .01$) and negatively to tension climate at Time 2 ($r = -.27$, $p < .01$).

⁶ We briefly recall here the measures used in this study: Team members' affective job responses were measured by the Affective Well-being Scale constructed by Lloret and González-Romá (2003) and subsequently aggregated at the team level to obtain the *affective climate* variable. *Team Performance* was a measure of team performance from the surveyed branch managers, and it was composed of two items (one of them adapted from Jehn and colleagues' (1999) "members' perceived group performance scale" and the other one was elaborated by the authors). This measure was focused on the quality of the work performed by the branches.

Table 8. Descriptive Statistics, Correlations and Cronbach's Alpha Coefficients for the Team Level Study Variables.

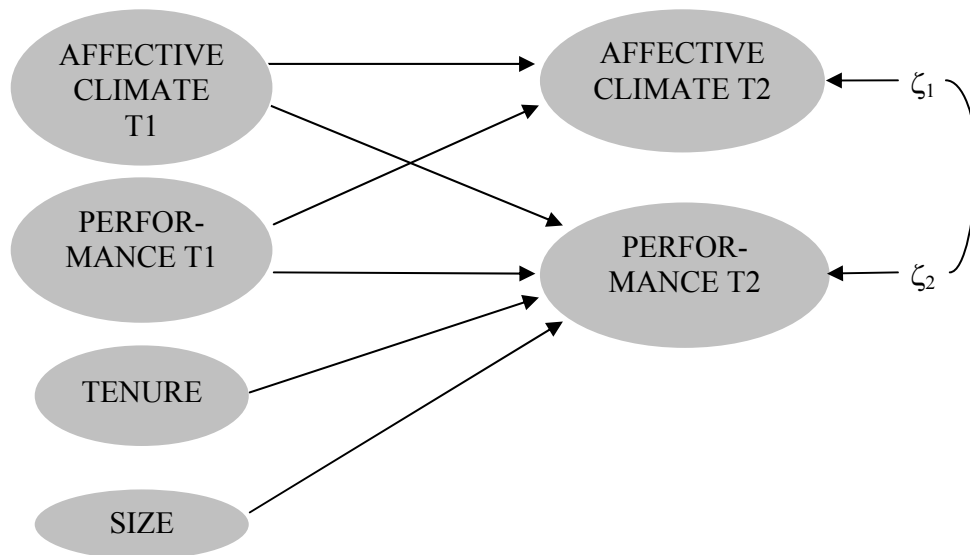
	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6
Time 1								
1. Tension climate	3.27	.61	(.94)					
2. Optimism climate	3.65	.56	-.59**	(.95)				
3. Team performance	4.07	.37	-.25**	.20*	(.80)			
Time 2								
4. Tension climate	3.05	.51	.65**	-.49**	-.27**	(.93)		
5. Optimism climate	3.69	.52	-.38**	.72**	.25**	-.56**	(.95)	
6. Team performance	4.07	.37	-.30**	.30**	.57**	-.32**	.23*	(.80)

Note. * $p < .05$; ** $p < .01$, one-tailed.

6.2.2. Hypothesis testing.

We tested the following cross-lagged model by means of LISREL 8.54 (WLS) (see Figure 4) for each of the affective climate facets considered. Analyses were based on measures aggregated at the team level.

Figure 4. Causal Model with Latent Variables.



In this model, team tenure (period of time in which teams have functioned with the current member composition) and team size (number of members composing the branches, without considering the team manager) were used as control variables, and it was assumed that they had been measured without error. For the remaining constructs

involved, we modelled relationships among latent variables. Considering that our sample size was not large, and in order to have a reasonable number of cases per parameter to be estimated, we used one indicator per latent variable. This indicator was the total observed score on the corresponding scale. The information about the measurement error affecting these indicators was incorporated into the model by setting the corresponding error variance parameters to a specific value. This value was computed by means of the following formula: $S_e^2 = S_x^2 (1 - r_{xx'})$, where S_e^2 is the measurement error, S_x^2 is the observed variance, and $r_{xx'}$ is the reliability coefficient.

When optimism climate was the facet of affective climate analysed, our results showed that the goodness-of-fit of the model displayed in Figure 4 was satisfactory. The chi-square statistic was not statistically significant ($\chi^2(2) = .43, p > .05$). However, this fit statistic depends on sample size. Therefore, when the sample size is small, it is likely to obtain low values that make it difficult to obtain statistically significant values. Moreover, under these circumstances, the statistical power is low. Therefore, we based our judgement of model fit on other fit indices. The remaining fit indices that we computed showed values that indicated an excellent fit (RMSEA= 0; NNFI= 1.17; SRMR= .017; AGFI= .97).

The fit of the reciprocal relationships model (M1) was compared to the fit of a number of alternative models (see Table 9). Model 2 (M2), a model including the Optimism T1 \rightarrow Performance T2 relationship but excluding the Performance T1 \rightarrow Optimism T2 relationship, yielded

worse fit indices than M1, and its AGFI value was lower than .90. Model 3, a model including the Performance T1 \rightarrow Optimism T2 relationship but excluding the Optimism T1 \rightarrow Performance T2 relationship, also yielded worse fit indices than M1, and its RMSEA, SRMR, NNFI and AGFI values were below the reference values that indicate an acceptable fit. The same was observed when we compared the fit of M1 with the fit of Model 4 (M4), a model hypothesizing stability effects only. Therefore, Model 1 (the reciprocal relationships model) was selected as the only model showing a satisfactory fit across all the fit indices used.

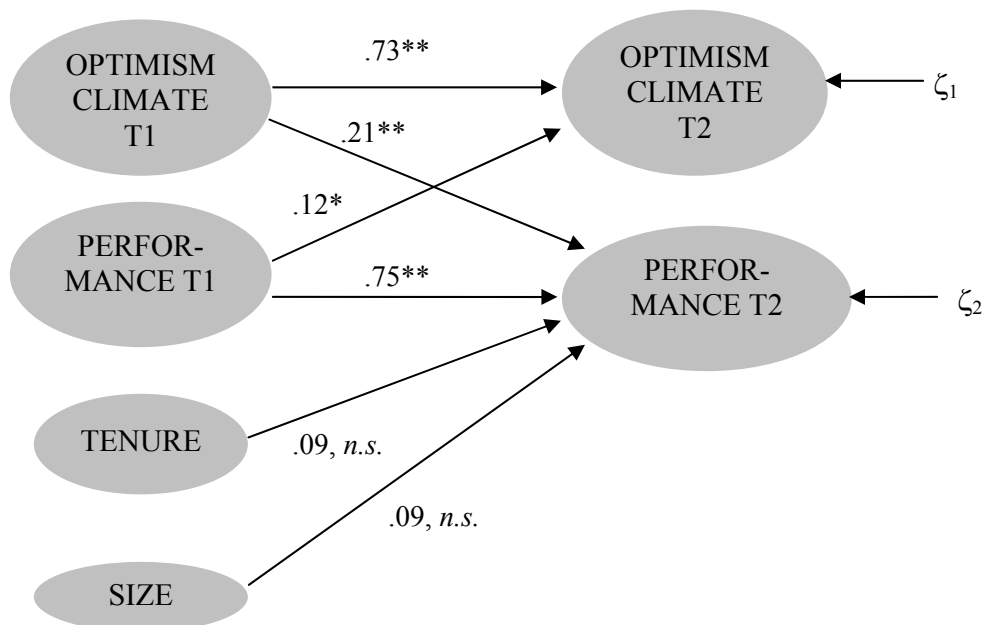
Table 9. Fit Indices for the Hypothesized and Alternative Causal Models when Optimism was the Affective Climate Facet Involved.

Model	χ^2	d.f.	$\Delta\chi^2$	$\Delta g.l.$	RMSEA	SRMR	NNFI	AGFI
M1. Reciprocal relationships	.43	2			0	.017	1.17	.97
M2. Unidirectional: Optimism T1 → Performance T2	3.39	3	2.96 [#]	1	.036	.05	.97	.86
M3. Unidirectional: Performance T1 → Optimism T2	6.76	3	6.33*	1	.11	.08	.74	.73
M4. Stability Effects	7.25	4	6.82*	2	.091	.11	.83	.78

Note. [#] $p < .10$, * $p < .05$. RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation); SRMR (Standardized Root Mean Square Residual); NNFI (Non-Normed Fit Index); AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index).

The parameter estimates for the structural coefficients are displayed in Figure 5. All the parameter estimates were statistically significant ($p < .01$). As expected, optimism climate and team performance were reciprocally related. Optimism climate at Time 1 had a positive relationship with team performance at Time 2 ($\gamma = .21, p < .01$). Thus, hypothesis 1a was supported. Team performance at Time 1 also had a positive relationship with optimism climate at Time 2 ($\gamma = .12, p < .05$). Hypothesis 2a was supported. The parameter estimated for the optimism climate \rightarrow team performance relationship was stronger than the parameter estimated for the team performance \rightarrow optimism climate relationship.

Figure 5. Causal Model with Latent Variables and Standardized Parameter Estimates.



When tension climate was the facet of affective climate involved, our results showed that the goodness-of-fit of the hypothesized causal model was also satisfactory. As occurred above, the chi-square statistic was not statistically significant ($\chi^2(2) = .74, p > .05$). But more importantly, the inspection of the remaining indices of model fit indicated an excellent fit for the model (RMSEA= 0; NNFI= 1.16; SRMR= .016; AGFI= .97).

We also compared the fit of the reciprocal relationships model (M1) to the fit of a number of alternative models (see Table 10).

The fit of the reciprocal relationships model (M1) was compared to the fit of a number of alternative models (see Table 10). Model 2 (M2), a model including the Tension T1 → Performance T2 relationship but excluding the Performance T1 → Tension T2 relationship, yielded worse fit indices than M1, and its SRMR value was above the reference value ($SRMR \leq .05$) that indicates an acceptable fit. Model 3, a model including the Performance T1 → Tension T2 relationship but excluding the Tension T1 → Performance T2 relationship, also yielded worse fit indices than M1, and its NNFI and AGFI values were below .90. Finally, Model 4 (M4), a model hypothesizing stability effects only, also yielded worse fit indices than M1, and its RMSEA, SRMR, NNFI and AGFI values were below the reference values that indicate an acceptable fit. Therefore, Model 1 (the reciprocal relationships model) was selected as the only model showing a satisfactory fit across all the fit indices used.

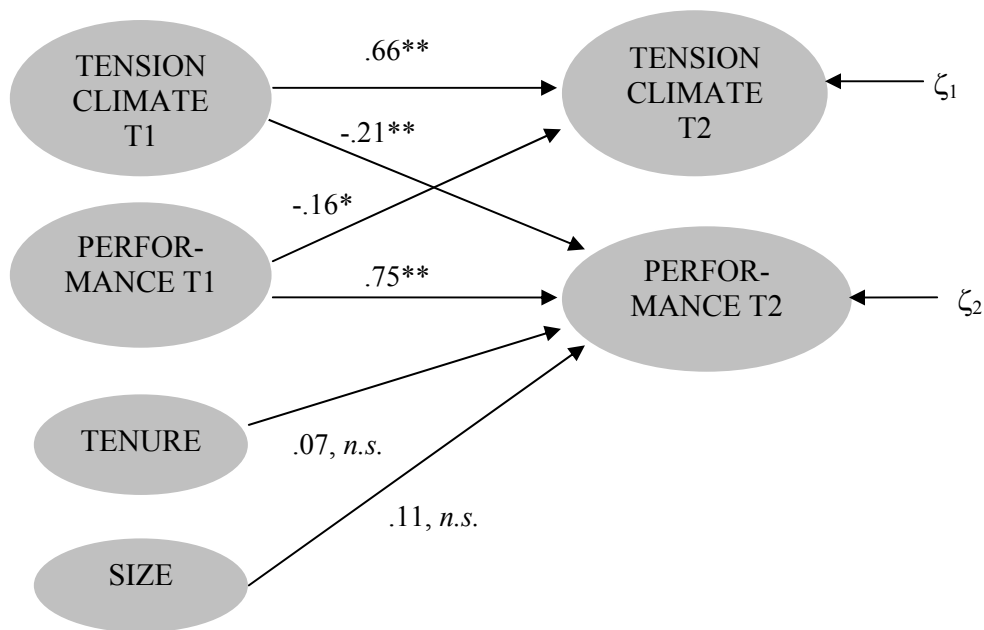
Table 10. Fit Indices for the Hypothesized and Alternative Causal Models when Tension was the Affective Climate Facet Involved.

Model	χ^2	d.f.	$\Delta\chi^2$	$\Delta g.l.$	RMSEA	SRMR	NNFI	AGFI
M1. Reciprocal relationships	.74	2			0	.016	1.16	.97
M2. Unidirectional: Tension T1 → Performance T2	3.78	3	3.04 [#]	1	.051	.10	.93	.90
M3. Unidirectional: Performance T1 → Tension T2	4.49	3	3.75*	1	.071	.05	.88	.88
M4. Stability Effects	7.76	4	7.02*	2	.098	.15	.76	.84

Note. [#] $p < .10$, * $p < .05$. RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation); SRMR (Standardized Root Mean Square Residual); NNFI (Non-Normed Fit Index); AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index).

The parameter estimates for the structural coefficients are displayed in Figure 6.

Figure 6. Causal Model with Latent Variables and Standardized Parameter Estimates.



All the parameter estimates were statistically significant ($p < 0.01$). As can be observed, tension climate and team performance were reciprocally related. Tension climate at Time 1 had a negative relationship with team performance at Time 2 ($\gamma = -0.21, p < 0.01$). Thus, hypothesis 1b was supported. Team performance at Time 1 also had a negative relationship with tension climate at Time 2 ($\gamma = -.016, p < 0.05$). Hypothesis 2b was supported. The parameter estimates for the

tension climate-team performance direction was stronger than the team performance-tension climate direction.

6.3. DISCUSSION.

The main aim of the present study was to determine whether affective climate and team performance are reciprocally related. We hypothesized a reciprocal relationship model and tested whether work-team optimism and tension climate impact on subsequent work-team performance in a positive and negative way, respectively, and whether work-team performance has a positive impact on subsequent work-team optimism climate and a negative impact on subsequent work-team tension climate. These hypotheses were confirmed by the results obtained, providing empirical evidence for reciprocal causal models of the affect-performance relationship at the team level.

Thus, our study contributes to shedding light on the affect-performance relationship at the team level. Few studies have focused on this issue at a supra individual level (Duffy & Shaw, 2000; George, 1995; Totterdell, 1999; 2000), and none has examined the reciprocal relationship between shared affect and external ratings of performance at the team level. As Mitchell and Daniels (2003) pointed out, the sequence of events underlying the relationship between affect and performance has scarcely been handled in the organizational literature, in spite of the fact that, at least at the individual level, there are empirical results supporting both causal directions. Moreover, our

results show the importance of considering reciprocal causal models among group phenomena (March & Sutton, 1997). Although, as this study and others show (e.g. Anderson & Williams, 1992; Schneider et al., 2003), reciprocal causation operates in models of group phenomena and triggers vicious or virtuous cycles, which may play an important role in organizational dynamics. Bandura (1997) defined a “virtuous circle” as when high levels of results (such as individual efficacy) lead to better psychological processes and outcomes (e.g., self-efficacy, psychological well-being), which, in turn, lead to greater future results. The opposite process was labelled by Bandura (1997) as a “vicious circle”, that is, when a low result leads to worse psychological processes and outcomes, which, in turn, lead to lower results in the future. Nevertheless, in the organizational literature, there have been few studies that have examined the reciprocal relationships among process and results at higher levels of analysis.

This study also makes other important theoretical contributions. First, given that no empirical results at the team level were found in the organizational literature supporting the influence of team performance on shared affect at the team level, our results signify an important advance in this respect. Some authors have recognized that team performance might be a factor that explains team members’ affective well-being. This may happen because a higher team performance leads to greater rewards and recognitions, which increase team members’ satisfaction and well-being. Likewise, when team members perceive that the team is performing better than usual, their perception of team competence increases, which will increase employees’ satisfaction and

reduce work-related anxiety or depression. The results obtained here are also similar to those reported in previous empirical studies at the individual level (e.g. Alliger & Williams, 1993; Fisher, 2003; Fisher & Noble, 2000; Sheldon, et al., 1996). Moreover, given that the majority of researchers have preferred to focus on the traditional directional relationship from affect to performance (e.g. Ashkanasy et al., 2000; Weiss & Compranzano, 1996), our study contributes to developing knowledge about this causal direction in the relationship between team performance and teams' affective climate.

With regard to team outcomes, our results also contribute to better understanding the factors that influence team performance, showing that one way to increase team performance is to increase happiness and reduce tension among team members. Our results are congruent with the scarce results reported at the team level (Duffy & Shaw, 2000; George, 1995; Totterdell, 1999; 2000), and they extend these previous results found in sales teams and sport teams to other kind of teams, bank branches. Moreover, unlike most of the studies that have examined the group affect-performance relationship using cross-sectional designs, our study provides findings of this relationship over time. The longitudinal nature of the analyses suggests that this association may be viewed as causal.

Our study also opens up new research questions. Thus, in view of these results, it would be important to know whether these reciprocal dynamics consolidate in virtuous circles, contributing to a better understanding of the dynamics between team affect and team

performance. Moreover, it would also be interesting to test whether this reciprocal relationship occurs at other higher levels, such as the organizational level, in that organizational affective climate influences organizational results and organizational performance influences organizational affective climate. Some empirical research is starting to report a significant association between organizational affect and organizational performance. For instance, Koys (2001) observed that employee satisfaction at the company level was positively associated with company profitability over time. Harter, Schmidt and Hayes (2002) found that business-unit-level employee satisfaction was significantly related to company profitability and productivity. Patterson, Warr and West (2004) examined the mediator role of organizational satisfaction in the relationship between organizational climate and company productivity. Their results showed that overall job satisfaction predicted company productivity in the subsequent year. However, researchers should go beyond the traditional causal direction in the literature from affect to performance and examine reciprocal relationships between these two phenomena at the organizational level.

Our study has some important practical implications. Work team members, and particularly team leaders, should be aware of the importance of managing within-team affective experiences. Once an optimism climate has been reached, a dynamic “virtuous circle” may be shaped where cheerful, animated and optimistic teams would have a significantly greater team performance. In turn, these optimistic teams would increase their positive climate because their levels of team performance would be higher. Moreover, the results of this study might

orient managers' decisions about the design and management of their teams, in order to enhance beneficial effects of positive affective climate on team performance. Managers should promote work contexts where optimism experiences would be encouraged and where negative experiences, such as tension, nervousness and anxiety, would be avoided, diminished and/or appropriately managed. Thus, team managers can be considered team affect engineers, as they can contribute to shaping affective climate using different mechanisms to enhance team performance. Among these mechanisms, we find affective induction and influence, affective impression management, behavioural entrainment or vicarious affect (for revision see Kelly & Barsade, 2001 and Sy, Cote & Saavedra, 2005). Likewise, our results suggest that providing constructive and positive feedback to team members when team performance is high or exceeds expected results may be an important tool for team leaders in achieving more positive affective climates in the teams that they manage.

Although we prevented the occurrence of common-method variance by using different sources for predictor variables (team members) and outcome measures (team managers), our study has a number of limitations. First, although we examined reciprocal relationships by using two time periods, as other authors did (e.g. Epitropaki & Martin, 2005), some scholars have recommended accessing data collected over several time periods, in order to prove causal priority among variables (Anderson & Williams, 1992). Thus, future studies should examine the reciprocal relationship between shared affect and team performance in models that include more time

periods. Second, the sample of teams used in the present study is relatively homogenous (it only includes one type of work team). This restricts the generalizability of our results. A third limitation is the use of subjective measures of team performance. Although subjective performance measures have been used in some studies (e.g. George, 1995; Health & Jourden, 1997; Totterdell, 2000), replications with objective measures of team performance are needed to better understand the relationships between team affect and team performance. However, recent studies suggest that subjective measures of team performance may be valid measures when they are compared to objective measures of team performance (Wall et al., 2004).

In sum, our findings indicate that the relationship between work-team affective climate intensity and work-team performance implies a reciprocal causal model and that work-team affective climate is an important antecedent of work-team performance. Thus, improving affective climate in work teams pays off.



CAPÍTULO VII

**THE ROLE OF AFFECTIVE
HOMOGENEITY IN TEAM AFFECTIVE
CLIMATE -TEAM PERFORMANCE
RELATIONSHIP**

7.1. INTRODUCTION.

In the previous study in this thesis, we showed that affective climate intensity was a significant predictor of teams' performance. However, researchers have started to show that affective homogeneity in team members' affective experiences can also be an important factor to consider in order to understand work units' outcomes (e.g. Barsade et al., 2000), calling on authors to carry out more research on this topic. As Kelly and Barsade (2002) stated, "with regard to future work, it is important to move beyond an investigation of mean levels and to examine indices based on variance and dispersion as well" (p.113). The goal of the present study is to ascertain the role of homogeneity in affective experiences within teams (or affective homogeneity) in the explanation of team performance. Specifically, we will examine whether affective climate homogeneity is related to work team performance over time. We will also ascertain whether affective climate homogeneity has an effect on the relationship between affective climate intensity and team performance. Next, we will present the main theoretical contributions to the relationship between affective homogeneity and performance introduced in chapter I, and we will present the hypotheses of this study.

7.1.1. Affective homogeneity and team performance.

A promising area of inquiry within the new emergent framework in the study of affect in teams is to examine the effects of the different compositions of affect within teams on organizational behaviour and

results, considering the mean-level of affect and the degree of affective dispersion within teams (Barsade & Gibson, 1998; Kelly, 2003; Kelly & Barsade, 2001). Thus, organizational scholars have started to draw attention to the influence of team affective homogeneity on team performance, defending the idea that teams' degree of affective diversity can make significant differences in how teams behave (Kelly & Barsade, 2001).

Most of these authors propose *beneficial* effects of affective homogeneity on team performance. There are several theoretical arguments that help to explain the positive relationship between affective homogeneity and team performance, such as those derived from Tajfel's (1981; 1982) Social Identity Theory or Turner's (Turner, Hogg, Oakes, Reicher, & Wetherell, 1987) Social Categorization Theory. However, among all the theories used to explain positive effects of homogeneity, the similarity (and attraction) created among group members is the most common theoretical rationale for predicting positive effects of affective homogeneity. The similarity-attraction paradigm posits that individuals tend to be attracted to those who are similar to them (Green, Anderson & Shivers, 1996). In a free choice situation, when an individual can interact with any of a number of people, people prefer to interact with other individuals or groups who have (or are perceived to have) attitudes, values or affects similar to their own (Barsade & Gibson, 1998; Burt & Reagans, 1997; George, 1996; Williams & O'Really, 1998). This is based on the reinforcing value of similarity. Similarity provides positive reinforcement for one's affective states, attitudes and beliefs, while dissimilarity is seen as a punishment.

For example, individuals who are similar in background may share common life experiences and values, and they may find the experience of interacting with each other easier, positively reinforcing and more desirable. As Barsade et al. (2000) pointed out, the underlying process can be exemplified as follows: “I feel the same way you feel, which I find reinforcing, which makes me attracted to you, which is then reciprocated by you” (p.805). Affective similarity allows people to confirm the appropriateness of one’s affects. This similarity in affective experiences will be a reinforcement which will increase attraction among team members. Therefore, members of affectively homogeneous teams will feel more comfortable with each other’s interactions. This will lead to higher levels of member attraction and cohesion. Thus, team members will feel more trust and rapport with each other, the communication and coordination within the team will be more fluid, and members will engage in more cooperative behaviour. This cooperation will lead to better team performance (Barsade & Gibson, 1998).

As Barsade et al. (2000) highlighted, there is even direct evidence for these affective-similarity attraction effects when people converge in negative affective states, such as dysphoria (Locke & Horowitz, 1990) or depressed moods (Rosenblatt & Greenberg, 1991).

Anderson, Keltner and John (2003), who studied affective similarity in dyads, provided another reason to support increase of trust and support among team members in affective convergence conditions, independently of whether members converge in positive affective experiences (such as happiness, amusement, and pride) or negative

affective experiences (such as anger, contempt, discomfort, disgust, fear, guilt, and sadness). As these authors pointed out, when two people feel similar emotions, they more accurately perceive each other's intentions and motivations (Keltner & Kring, 1999). This may help to explain why there would be greater trust among members in affective similarity situations.

However, and contrary to the similarity-attraction paradigm, some researchers have suggested that affective homogeneity within a team may have negative effects on team outcomes (Barsade & Gibson, 1998; Kelly, 2003). Thus, those teams composed of members with high negative or positive affective homogeneity, especially when dealing with specific affective experiences, such as anger or euphoria, may be unproductive because their affective experiences may need to be tempered in order for progress to be made. As Barsade and Gibson (1998) argue, "a team comprised of homogeneously positive people.... may contribute to unrealistic euphoria, optimism and groupthink. Conversely, a team comprised of all similarly low energy, pessimistic members could lead to lethargy, lack of productivity and unrealistic cautions" (p.93). Barsade and Gibson (1998) added that a requirement for the positive consequences of affective heterogeneity within teams is that affective differences are accepted or appreciated by group members and considered as complementary affective experiences which can ultimately lead to greater group adaptation and outcomes.

But, what does the empirical evidence show? The scarce empirical results published up until now have shown a positive relationship

between team affective homogeneity and team performance, supporting the arguments of the similarity-attraction theory in the explanation of the influence of affective homogeneity on team outcomes. Barsade et al. (2000) focused on dispositional positive affect, and using a sample of 62 U.S. top management teams, found that affective homogeneity was marginally positively associated with company financial performance. This empirical evidence is not conclusive, and further research is needed.

On the basis of the theoretical arguments provided and the empirical results reviewed, we would expect a positive relationship between affective homogeneity and work team performance. Thus, we formulated the following hypotheses:

Hypothesis 1a: Affective homogeneity in tension will be positively related to work team performance over time.

Hypothesis 1b: Affective homogeneity in optimism will be positively related to work team performance over time.

7.1.2. The moderator role of affective homogeneity.

In this thesis, we also argue that affective homogeneity interacts with affective climate intensity in the explanation of team performance, so that the direction of the interaction depends on the content of the affective climate.

There are several arguments to support this differential interaction effect. As we showed above, affective similarity reinforces one's

affective states, and, as a consequence, it produces greater attraction and interaction among team members, which in turn will lead to higher levels of cohesion, trust and support among them.

When a team's score on the affective climate facet of tension is high, affective homogeneity will buffer the negative influence of team tension on team performance (see Study 3) because of the functional group processes associated with affective homogeneity. This argument is analogous to those offered in the literature on job stress to explain the buffering effect of social support. Employees with larger social networks and those who perceive that support is available to them show less reactivity to stressors (e.g. Berkman, 1995; Bolger & Amarel, 2007; Bolger & Eckenrode, 1991; Bolger, Zuckerman & Kessler, 2000; Cohen & Wills, 1985; House, Landis, & Umberson, 1988; Rook, 1987). We posit that in teams with high scores on tension climate and high levels of affective homogeneity, the negative impact of the former will be buffered by the functional group processes associated with the latter. Therefore, in these teams the negative relationship between team tension and team performance will be weaker than in teams with high scores on tension climate but lower levels of affective homogeneity. In this last type of teams, the negative impact of tension climate cannot be buffered by a lower level of affective homogeneity because it is not associated with the functional group processes of cohesion, trust and support.

In the case of the affective climate facet of optimism, we posit that affective homogeneity will enhance the positive influence of team optimism on team performance observed in Study 3. In teams with high

scores on optimism climate and high levels of affective homogeneity, the motivator role of collective optimism will be facilitated and fostered by affective homogeneity. In these teams, the functional group processes associated with high affective homogeneity will bring to the team higher levels of communication, coordination and cooperation (Barsade & Gibson, 1998), which in turn will facilitate the implementation of team actions for which collective optimism provides the motivating drive. Thus, in these teams the positive relationship between team optimism and team performance will be stronger than in teams with high scores on optimism climate but lower levels of affective homogeneity. In this latter type of teams, the positive impact of the collective optimism of only a part of the group is not facilitated or enhanced by the lower level of the other members. Thus, as the affective homogeneity is low, the existing high optimism in a part of the group does not bring higher levels of coordination and cooperation to the team.

Some researchers have started to analyse in an exploratory way whether work teams' average affective variables and affective homogeneity jointly explain team performance. Barsade et al. (2000) focused on group-level trait positive affect to analyse the interactive effect of the mean level of group affect and affective diversity on company performance in top management teams. Nevertheless, their results did not support the interaction effect. There are several reasons to consider these results with caution. First, the affect-related construct studied by Barsade and colleagues was trait affect. As a personality construct, trait affect may be more related to individual internal states and, consequently, may not be the best kind of affect-related construct to

study in a team context. Although trait affect has been shown to influence many aspects of organizational life (e.g. Cropanzano, James & Konowsky, 1993), state affect as moods composes the ambient stimuli to which work groups' members are exposed in the course of their activities (Bartel & Saavedra, 2000). Therefore, these moods are more susceptible to being transmitted, spread and synchronized among team members generating collective affect. Secondly, Barsade and colleagues focused on positive affect. From a bipolar conceptualization of affect (e.g., Russell & Carroll, 1999; Segura & González-Romá, 2003), focusing only on one of the halves of the continuum imposes a restriction of range on the data obtained. This may have affected the ability to detect interactions. Finally, Barsade and colleagues used firms' financial performance as a measure of performance. This type of performance indicator may have an inherently loose relationship to top management team dynamics and processes. As Barsade and colleagues (2000) recognised, although the top management team is collectively responsible for organizational performance, there are many factors that combine to influence the organization's overall performance and reduce the degree of control the team has over the final outcome.

Thus, considering the theoretical arguments presented above, we formulated the following hypotheses:

Hypothesis 2a. Tension climate homogeneity will moderate the negative relationship between teams' tension climate intensity and team performance, so that when tension climate homogeneity is high, the negative influence of tension climate intensity on team

performance will be weaker than when tension climate homogeneity is low.

Hypothesis 2b. Optimism climate homogeneity will moderate the positive relationship between team's optimism climate intensity and team performance, so that when optimism climate homogeneity is high, the positive influence of optimism climate intensity on team performance will be stronger than when optimism climate homogeneity is low.

In sum, this study aims to clarify important issues about the relationship between affective homogeneity and team performance. First, in a confirmatory way, it investigates the interaction effect on team performance of the two dimensions of affective climate: affective climate intensity and affective homogeneity. Second, it extends the types of affective variables considered in the literature (Barsade et al., 2000). And third, previous studies (Barsade et al., 2000) employed a cross-sectional design to examine the relationship between team affective homogeneity and firm performance. By using a longitudinal design with two measurement points, our study provides a better perspective from which to investigate the causal links between the involved variables.

7.2. RESULTS⁷.

7.2.1. Descriptive data and correlations.

First, we tested, by means of Box's M test, whether the data gathered from the two savings banks could be combined into a single sample. The value obtained for Box's M statistic ($M = 79.74$, $p < .05$) was statistically significant; therefore, the null hypothesis that the covariance matrix among the study variables was equal across the two saving banks was rejected. Consequently, in order to control for the influence of the company the data came from, company was included into the regression equations as a control variable.

Means, standard deviations and correlations are provided in Table 11. All the scales also presented a high reliability. The pattern of correlations between predictors and the criterion variable was as follows. Tension climate correlated negatively with performance and optimism climate correlated positively with performance at the work team level. This was observed at Time 1 (tension climate: $r = -.22$, $p < .05$; optimism climate: $r = .17$, $p < .05$), at Time 2 (tension climate: $r = -.33$, $p < .01$; optimism climate: $r = .23$, $p < .05$) and in the cross-lagged correlations (tension climate: $r = -.29$, $p < .01$; optimism climate: $r = .30$, $p < .01$).

⁷ As follows, we will briefly recall the measures used in this study. *Affective Climate* was measured by Lloret and González-Romá's (2003) Affective Well-being Scale. The degree of homogeneity of members' affective experiences (*affective homogeneity*) was measured by means of the standard deviation. *Team Performance* was reported by means of branch managers using a measure composed of two items (one of them elaborated by the authors and the other one adapted from Jehn and colleagues' (1999) "members' perceived group performance scale").

Regarding affective homogeneity, neither tension nor optimism homogeneity was significantly correlated with team performance at Time 1 (tension homogeneity: $r = -.04$, *n.s.*; optimism homogeneity: $r = .13$, *n.s.*). The correlation between tension homogeneity and team performance was not significant at Time 2 ($r = .00$, *n.s.*), and the corresponding cross-lagged correlation was not significant either ($r = .04$, *n.s.*). However, at Time 2 optimism homogeneity was positively related to team performance ($r = .23$, $p < .05$), and the corresponding cross-lagged correlation was also positively related to team performance ($r = .17$, $p < .05$).

Table 11. Descriptive Statistics, Correlations and Cronbach's Alpha Coefficients for the Team Level Study Variables.

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Time 1												
1. Tension intensity	3.29	.61	(.94)									
2. Optimism intensity	3.64	.57	-.58**	(.95)								
3. Tension homogeneity	-.66	.27	.29**	-.08	-							
4. Optimism homogeneity	-.69	.33	-.31**	.37**	.13	-						
5. Team performance	4.05	.35	-.22*	.17*	-.04	.13	(.80)					
Time 2												
6. Tension intensity	3.05	.52	.66**	-.50**	.18*	-.17*	-.31**	(.93)				
7. Optimism intensity	3.69	.53	-.38**	.72**	-.04	.22*	.22*	-.58**	(.95)			
8. Tension homogeneity	-.67	.32	-.01	.02	.32**	.06	-.01	-.10	.10	-		
9. Optimism homogeneity	-.64	.33	-.23*	.27**	-.00	.50**	.13	-.21*	.30**	.13	-	
10. Team performance	4.07	.38	-.29**	.30**	.04	.17*	.58**	-.33**	.23*	.00	.23*	(.80)

Note. * $p < .05$; ** $p < .01$, one-tailed.^a The mean shown is for corresponding SD * (-1)

7.2.2. Hypothesis testing.

In Hypothesis 1a, we proposed a positive relationship between affective homogeneity of tension and team performance. The results of the regression analysis supported this relationship, and they showed that tension homogeneity at Time 1 was positively related to team performance at Time 2 (Table 12, Step 4, $\beta = .24$, $p < .05$), once company, team tenure and size, team performance at Time 1 and tension intensity at Time 1 were controlled for. The inclusion of tension homogeneity at Time 1 accounted for 3% of the variance in performance at Time 2. These results suggested that affective homogeneity in tension at Time 1 was related to changes in team performance over time, supporting Hypotheses 1a. When tension homogeneity at Time 2 was entered into the regression equation, it did not show a significant relationship with team performance at Time 2 (Table 12, Step 7, $\beta = -.10$, *n.s.*).

This positive impact of tension homogeneity at Time 1 on team performance at Time 2 contrasts with the absence of a significant correlation between these two variables. This result may be indicating a suppression effect of tension intensity on the relationship between tension homogeneity and team performance. Cohen and Cohen (1983) indicated that a suppression effect can be observed when the relationship between the independent variables (X_1 and X_2) is hiding or suppressing their real relationships with the criterion variable (Y), which would be larger were they not correlated. The inclusion of the suppressor in the regression equation removes this effect. To identify whether a

suppression effect is present, it is necessary to observe the following inequality: Suppression occurs when any one of three correlations r_{yx1} , r_{yx2} or r_{x1x2} is less than the product of the other two (Cohen & Cohen, 1983). In this case (see Table 11), the correlation between tension homogeneity at Time 1 (X_2) and team performance at Time 2 (Y) (r_{yx2}) is found to be .04, the correlation between tension intensity at Time 1 (X_1) and team performance at Time 2 (Y) (r_{yx1}) equals -.29, and $r_{x1x2} = .29$. Because $-.29 < (.04)(.29)$, we know that the situation is one of suppression. It explains the regression coefficient that estimates the relationship between tension homogeneity at Time 1 and team performance at Time 2 (Table 12, Step 4, $\beta = .24$, $p < .05$) to be larger than the corresponding correlation coefficient.

In Hypothesis 1b, we posited a positive relationship between affective homogeneity in optimism and team performance. When team performance at Time 2 was regressed on optimism homogeneity at Time 1, the latter variable showed a positive but only marginally significant relationship with the former (Table 13, Step 4, $\beta = .16$, $p = .06$), once company, team tenure and size, team performance at Time 1 and optimism intensity at Time 1 were controlled for. At Time 2, affective homogeneity did not show a significant relationship with team performance (Table 13, Step 7, $\beta = .01$, *n.s.*). These results do not support Hypothesis 1b.

Table 12. Regression of Team Performance on Work Teams' Tension Climate Intensity and Homogeneity.

Predictors	Step 1	Step 2	Step 3	Step 4	Step 5	Step 6	Step 7	Step 8
Company	.04	.03	.03	.02	.03	.03	.03	.03
Team size	-.01	.01	.01	.03	.03	.03	.03	.03
Team tenure	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
Team performance T1		.63**	.59**	.60**	.58**	.59**	.58**	.57**
Tension intensity T1			-.11*	-.15**	-.20**	-.22**	-.21**	-.20**
Tension homogeneity T1				.24*	.29**	.28**	.32**	.33**
Interaction T1					.06*	.06*	.06*	.06*
Tension intensity T2						.02	.01	.02
Tension homogeneity T2							-.10	-.13
Interaction T2								-.03
R^2	.02	.38**	.41**	.44**	.46**	.46**	.47**	.47**
ΔR^2		.36**	.03*	.03*	.02*	.00	.01	.00

Note. * $p \leq .05$; ** $p \leq .01$, one-tailed. All the regression coefficients reported in the table are standardized regression coefficients.

Table 13. Regression of Team Performance on Work Teams' Optimism Climate Intensity and Homogeneity.

Predictors	Step 1	Step 2	Step3	Step 4	Step 5	Step 6	Step 7	Step 8
Company	.04	.03	.01	.01	.01	.02	.02	.01
Team size	-.01	.01	.01	.02	.02	.02	.02	.02
Team tenure	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
Team performance T1		.63**	.60**	.59**	.59**	.60**	.60**	.57**
Optimism intensity T1			.15**	.12*	.12*	.15*	.15*	.14*
Optimism homogeneity T1				.16	.16	.16	.15	.16
Interaction T1				.00	.00	.00	.00	-.00
Optimism intensity T2						-.06	-.06	-.06
Optimism homogeneity T2							.01	-.03
Interaction T2								.08*
R^2	.02	.38**	.43**	.45**	.45**	.45**	.45**	.47**
ΔR^2		.36**	.05**	.02	.00	.00	.00	.02*

Note. * $p \leq .05$; ** $p \leq .01$, one-tailed. All the regression coefficients reported in the table are standardized regression coefficients.

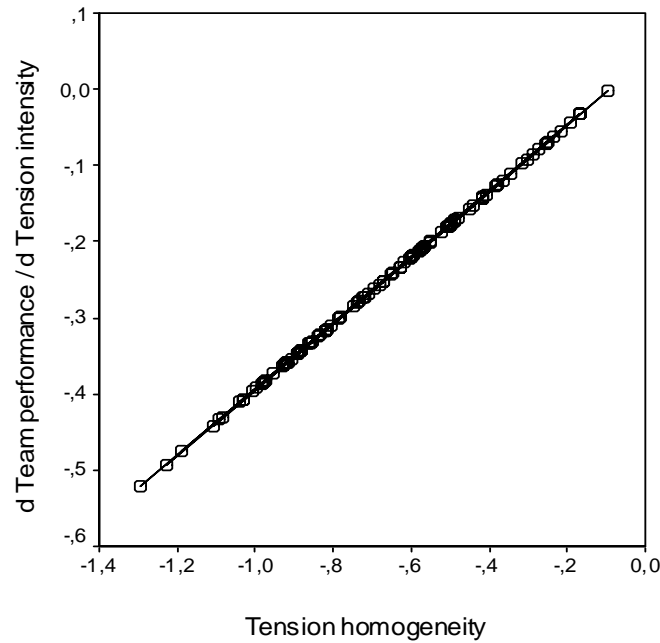
With regard to Hypothesis 2a, the results of the hierarchical regression analysis showed that the interaction term between tension intensity and tension homogeneity at Time 1 was related to team performance at Time 2 (Table 12, Step 5, $\beta = .06$, $p < .05$). The inclusion of the interaction term in the regression equation accounted for an additional 2% of the variance in team performance at Time 2.

To better understand this interaction effect, we plotted it following the procedure outlined by Schoonhoven (1981) and described in Study 1 (see Figure 7). First, we took a partial derivative to determine whether the moderated relationship was *monotonic* (i.e., the investigated relationship does not change its sign over the range of the moderator variable) or *non-monotonic* (i.e., the relationship changes its sign over the range of the moderator variable). Second, we plotted the partial derivative (that is, the relationship between the dependent variable and the predictor; Y axis) over the range of the moderator variable (X axis).

This plot showed how the relationship between team performance at Time 2 and tension intensity at Time 1 (Y axis) changed over the range of tension homogeneity at Time 1 (X axis). The results of this analysis revealed that the relationship between tension intensity and team performance was monotonic over the range of tension homogeneity observed in the study sample (i.e., the relationship between tension intensity and team performance did not change its (negative) sign over the range of the moderator variable). Figure 7 shows that the aforementioned relationship was weaker, and close to zero, for high levels of tension homogeneity than for low levels of

tension homogeneity. These results are congruent with the expected buffering effect of affective homogeneity and render support for Hypothesis 2a.

Figure 7. Moderating Effect of Affective Homogeneity at Time 1 on the Relationship between Tension Intensity at Time 1 and Team Performance at Time 2.



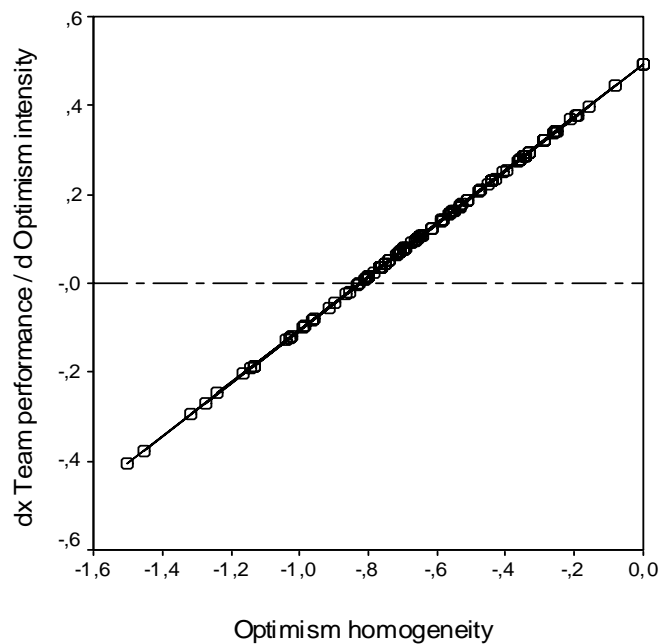
Note. Y axis: partial derivative: relationship between the dependent variable and the predictor. X axis: moderator variable.

Regarding Hypothesis 2b, the results of the hierarchical regression analysis showed that the interaction term between optimism intensity and optimism homogeneity at Time 2 was related to team performance

at Time 2 (Table 13, Step 8, $\beta = .08$, $p < .05$). The inclusion of the interaction term in the regression equation accounted for an additional 2% of the variance in team performance at Time 2.

As we did before, to better understand this interaction effect, we plotted it following the same procedure described above (Schoonhoven, 1981; see Figure 8). The plot showed how the relationship between team performance at Time 2 and optimism intensity at Time 2 (Y axis) changed over the range of optimism homogeneity at Time 2 (X axis). The observed relationship depicted in Figure 8 is congruent with the expected interaction effect: as optimism homogeneity increases, the optimism intensity-team performance relationship becomes stronger and positive. However, the analysis of the interaction also revealed an unexpected finding: the relationship between optimism intensity and team performance was non-monotonic, that is, the aforementioned relationship changed its sign over the range of the moderator variable. When optimism homogeneity was high (i.e., greater than $-.8$), the relationship was positive, but when optimism homogeneity was low (i.e., lower than $-.8$), the relationship was negative. Figure 8 also revealed that the optimism intensity-team performance relationship became more negative as optimism homogeneity decreased below $-.8$.

Figure 8. Moderating Effect of Affective Homogeneity at Time 2 on the Relationship between Optimism Intensity at Time 2 and Team Performance at Time 2.

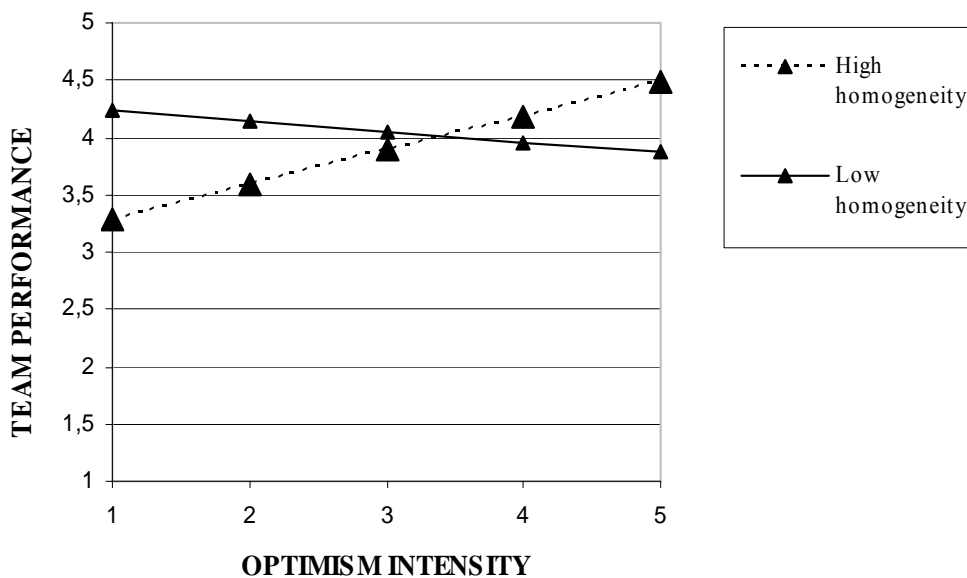


Note. Y axis: partial derivative: relationship between the dependent variable and the predictor. X axis: moderator variable.

In order to help us understand this interaction effect, we also plotted it according to the simple slope procedure outlined by Aiken and West (1991) (see Figure 9). As we saw above, when affective homogeneity was high, the relationship between optimism intensity and team performance was positive, but when affective homogeneity

was low, the relationship was negative. Figure 9 points out that if the team's aggregated score in optimism is low, it is better that there is some within-team variability regarding optimism than to have everyone on the team (in affective agreement) with low scores on optimism. Conversely, if the team's aggregated score in optimism is high, it is far better to have all the team members (in affective agreement) with high scores on optimism.

Figure 9. Moderating Effect of Affective Homogeneity at Time 2 on the Relationship between Optimism Intensity at Time 2 and Team Performance at Time 2. Simple slope procedure.



7.3. DISCUSSION.

The aim of the present study was to analyse the relationship between work teams' affective homogeneity and team performance and to examine the moderator role of affective homogeneity on the relationship between affective climate intensity and team performance. We found empirical support for the relationship between affective homogeneity and team performance over time in the case of tension climate (Hypothesis 1a), but not in the case of optimism climate (Hypothesis 1b). The positive relationship between affective homogeneity in tension and team performance is congruent with the theoretical arguments derived from the similarity–attraction paradigm. These arguments are based on the reinforcing role of affective similarity within teams, which leads to a higher level of trust, cohesion, communication and coordination among team members, which in turn, lead to greater team performance (Barsade & Gibson, 1998). The scarce empirical findings reported in the literature about this relationship are congruent with those presented here. Barsade et al. (2000) found that homogeneity in positive trait affect in top management teams was positively related to company performance. An important difference between the two studies is that, unlike Barsade and colleagues, we implemented a longitudinal design with two measurement points. Thus, the results obtained by means of regression analysis, in which the influence of previous performance was controlled for, allowed us to infer that homogeneity at Time 1 in tension predicted positive changes in team performance over time. Our results also support the idea that both affective climate intensity and affective

homogeneity may be important antecedents of team outcomes (Kelly & Barsade, 2001).

Our hypotheses 2a and 2b posited that affective homogeneity moderated the relationship between affective climate intensity and team performance, and that the direction of the moderator effect depended on the affective variable involved. We proposed that affective homogeneity in tension would buffer the negative relationship between tension climate and team performance (Hypothesis 2a), whereas affective homogeneity in optimism would enhance the positive relationship between optimism climate and team performance (Hypothesis 2b). Both hypotheses were supported by the results obtained. These findings suggest that when the team affective climate is characterized by high levels of tension and anxiety, the functional group processes of cohesion, support, communication and coordination among team members derived from affective similarity may act as a vaccine mitigating the negative impact of collective tension on team performance. On the other hand, the results also suggest that when the team affective climate is characterized by high levels of optimism and contentment, the functional group processes associated with a high affective homogeneity bring to the team higher levels of cooperative behaviour (Barsade & Gibson, 1998) that facilitate the implementation of team actions for which collective optimism provides the motivating drive. This way, the positive relationship between optimism climate and team performance is enhanced by a high affective similarity.

Our results also showed that the time lag necessary to observe a significant interaction effect between affective climate intensity and

homogeneity on team performance at Time 2 is different for the two affective facets. The significant interaction between optimism intensity and optimism homogeneity at Time 2 implies that the analysed interaction has a “synchronous” or “cotemporal” effect on team performance; that is, the causal lag to influence team performance is short, relative to the time period between the two measurement points (Finkel, 1995). On the other hand, the significant interaction between tension intensity and tension homogeneity at Time 1 means that the time lag necessary for this interaction to influence team performance is longer (Finkel, 1995). One possible explanation for these results may lie in the different sign that the interaction effect has for the two affective climate facets. In the case of optimism climate, it is expected that both optimism intensity and optimism homogeneity are positively related to team performance. In the case of tension climate, it is expected that, whereas tension intensity is negatively related to team performance, tension homogeneity is positively related to it. Thus, when optimism climate is involved, both aspects (intensity and homogeneity) work in the same direction, whereas when tension climate is involved, the two aspects work in opposite directions. Therefore, in the former case the enhancing influence of affective homogeneity can be observed sooner because it works in the same direction as optimism intensity. In the latter case, the functional group processes associated with affective homogeneity need a longer time period to counteract and buffer the negative influence of tension intensity on team performance. To sum up, we might say that pushing in the same direction requires less ‘effort’ (time) than opposing a force.

To our knowledge, this study is the first to report significant interactions between mean collective affect and affective homogeneity in the explanation of team performance. The findings reported here have a number of implications for future research and theoretical development. First, theoretical models on collective affect in work teams should acknowledge the role of affective homogeneity as an antecedent of team performance. Frequently, researchers only focus on average team affect when doing research on collective affect. Our study shows that even when the influence of mean affect is controlled for, affective homogeneity within teams explains additional variance in team performance. Second, our findings show that affective homogeneity moderates the relationship between affective climate intensity and team performance, but more interestingly, they also show that the direction of the moderator influence depends on the content of the affective variables involved. And third, a general implication of our results is that scholars should pay more attention to the role that dispersion constructs, such as affective homogeneity, may play in improving our understanding of the relationship between collective constructs, states and processes, on the one hand, and team outcomes, on the other (models discussed in the introduction of this thesis) (Brown & Kozlowski, 1999; Chan, 1998; Kozlowski & Klein, 2000).

Beyond the theoretical implications, these results have important practical implications as well. The interaction between affective climate intensity and affective homogeneity, and their corresponding direct 'effects', suggest that team managers should try to foster affective climates characterized by high levels of optimism, contentment and

happiness, in which these affective states would be experienced by all the team members to a similar degree. Our results point out that under these circumstances, team performance would be significantly stimulated. As affective climate managers, team managers may use different strategies to shape team affective climate (see Chapter VI), such as affective induction and influence or behavioural entrainment (Kelly & Barsade, 2001; Sy, Cote & Saavedra, 2005).

One strength of this study is the use of different sources of information for measuring the predictor and criterion variables. The source of the predictor variables was the team members, whereas the source for the criterion variable was the team manager. This strategy allowed us to control for the influence of common-method variance on the results obtained. A second strength refers to the implementation of a longitudinal design that allowed us to examine how the predictor variables influence changes in the criterion variable over time. However, this study is not without limitations. As indicated in chapter VI, the use of a subjective measure of team performance provided by team managers may have introduced some positive bias in performance ratings, because team managers are also responsible for their team's performance. Future studies should try to replicate the findings presented here using objective measures of team performance. Finally, because the work teams sampled for this study met the within-unit agreement criterion for the aggregation of team members' affective states, our measure of affective homogeneity presented some restriction of range, which may have attenuated the estimates of the relationships investigated. This restriction of range is difficult to prevent in real work

teams because, as we discussed in chapter V, several processes contribute to fostering within-team affective homogeneity (i.e., affective regulation norms). However, what is important to notice is that, even under conditions of restriction of range, affective homogeneity showed direct and moderator effects on team performance. Thus, as González-Romá et al. (2002) stated, the prerequisite of within-unit agreement established in the direct consensus model of composition does not imply a total lack of within-unit variability. Therefore, even when a specific within-unit agreement criterion is met, teams can show some variance regarding affective climate homogeneity, and under these conditions affective homogeneity may have significant relationships with team performance.

In conclusion, our study shows that affective homogeneity is an important aspect of affective team climate in understanding the link between the latter and team performance.



8.1. DISCUSIÓN GENERAL.

En este apartado, se integran los resultados obtenidos en el marco de la presente tesis. En los diferentes capítulos se han discutido con detalle los resultados encontrados en cada estudio. En este último se integran los resultados más destacables, así como las principales conclusiones e implicaciones que se derivan de los mismos. Comenzaremos este capítulo retomando el objetivo general de la presente tesis.

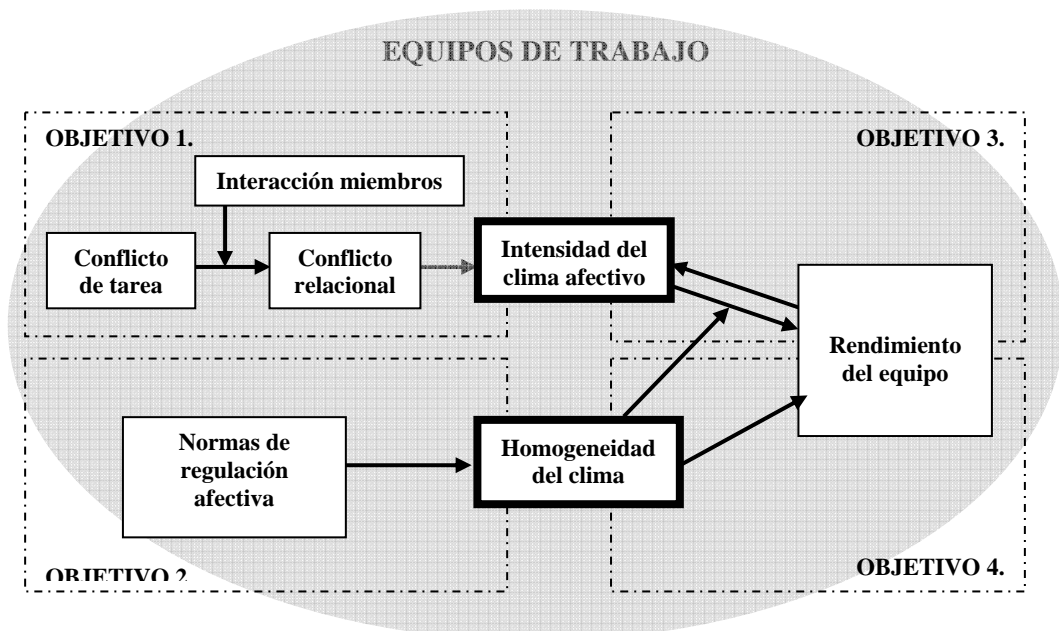
El objetivo principal de esta tesis era examinar algunos de los factores que pueden influir en el clima afectivo de los equipos de trabajo y sus consecuencias sobre el rendimiento de esos equipos. Para ello, se abordó el estudio de dos dimensiones del clima afectivo. Por una parte, su *intensidad*, entendida como la magnitud de las experiencias afectivas compartidas por los miembros de un equipo, y, por otra, su *homogeneidad*, entendida como la similitud o convergencia entre las experiencias afectivas de los miembros de un equipo de trabajo. Asimismo, con el fin de dar contenido afectivo al clima de los equipos se consideran dos facetas afectivas: calma-tensión y optimismo-pesimismo.

Varios argumentos apoyaron la importancia de este objetivo. En primer lugar, el objetivo principal de la tesis contribuye a consolidar el nuevo y prometedor campo de estudio que considera el afecto como una propiedad emergente del trabajo en los equipos, y que tiene, a su vez, implicaciones directas sobre la conducta y el rendimiento grupal. En segundo lugar, y de forma más general, perseguir la consecución de

este objetivo supone aportar una nueva contribución al estudio de los procesos molares o emergentes que configuran y determinan la vida en los equipos de trabajo. Finalmente, el constructo de clima afectivo definido como las experiencias afectivas compartidas por los miembros de un grupo de trabajo ha comenzado a aparecer dentro de la literatura organizacional, por lo que mediante la presente tesis se contribuye a consolidar su análisis en los equipos de trabajo, avanzando en el conocimiento de los elementos que lo determinan y en la forma en que influye sobre los resultados de esos equipos de trabajo.

Los principales resultados obtenidos se encuentran sintetizados en la Figura 10.

Figura 10. Resumen de resultados



La presente tesis ha puesto de manifiesto que el clima afectivo es un proceso grupal fundamental para entender el rendimiento de los equipos de trabajo y ha subrayado la necesidad de considerar ambas dimensiones del clima afectivo, intensidad y homogeneidad, a la hora de explicar los resultados de los equipos. Por una parte, con respecto a la intensidad del clima afectivo, los resultados muestran una relación de influencia recíproca entre la intensidad del clima afectivo de los equipos de trabajo y su rendimiento (**objetivo 3**). La existencia de un clima afectivo positivo caracterizado por el optimismo, el ánimo y el entusiasmo dentro del equipo tiene un efecto positivo sobre el rendimiento. La existencia de un clima afectivo negativo caracterizados por la tensión, la ansiedad o el nerviosismo tiene efectos perjudiciales sobre el rendimiento del equipo. Por otro lado, un elevado rendimiento grupal ejerce un impacto positivo sobre un clima afectivo de optimismo dentro del equipo, y una influencia negativa sobre un clima afectivo de tensión, reduciéndolo. Estos hallazgos están en consonancia con los resultados obtenidos a nivel individual por otros investigadores (p.e. Cropanzano y Wright, 1999; Fisher, 2003; Lyubomirsky, et al., 2005) y van en la línea de lo defendido por diferentes contribuciones teóricas. Así, por ejemplo, autores como Mitchell y Daniels (2003) dirigen la atención hacia la existencia de un modelo bidireccional entre los estados de ánimo colectivos y el rendimiento grupal. Asimismo, nuestros resultados mostraron que la intensidad del clima afectivo es un predictor más fuerte del rendimiento que a la inversa. El hallazgo de una relación recíproca cuestiona el supuesto implícito de la investigación previa realizada a nivel individual, que sostiene que la dirección causal implícita en la literatura es desde el afecto al

rendimiento (Cropanzano y Wright, 1999; Lyubomirsky, King y Diener, 2005; Staw y Barsade, 1993; Staw, Sutton y Pelled, 1994; Wright, Cropanzano, Denney y Moline, 2002; Wright, Larwood y Denney, 2002; Wright y Staw, 1999).

Por otra parte, nuestros resultados han mostrado que una mayor homogeneidad en las experiencias afectivas en el equipo está relacionada con un mayor rendimiento grupal (**objetivo 4**). Los resultados obtenidos apoyan de forma empírica lo defendido por diferentes autores (p.e. Barsade y Gibson, 1998; Barsade et al., 2000, George, 1996) que se basan en el paradigma de la Similitud-Atracción para explicar la influencia positiva de la homogeneidad afectiva sobre el rendimiento a través del impacto de la primera sobre determinados procesos grupales, como la comunicación, la cohesión, la coordinación, y el apoyo entre los miembros de un equipo de trabajo. Los resultados de esta tesis han puesto de relieve, además, que la homogeneidad afectiva influye en la relación entre la intensidad de clima afectivo y el rendimiento del equipo. De este modo, una alta convergencia en las experiencias afectivas amortigua los efectos perjudiciales de un clima afectivo de tensión, y potencia los efectos beneficiosos de un clima afectivo de optimismo.

Dado el importante papel del clima afectivo sobre el rendimiento del equipo evidenciado en la presente tesis, nos hemos planteado al mismo tiempo avanzar en el conocimiento de los antecedentes de ambas dimensiones del clima afectivo. Se trataba de contribuir a identificar y por tanto a la posibilidad de favorecer el desarrollo de

estrategias que permitan alcanzar climas afectivos más funcionales dentro de los equipos de trabajo. En la literatura organizacional existe un vacío con respecto a los fenómenos que promueven la existencia de climas afectivos positivos y la convergencia afectiva dentro del equipo. Esto es debido a que la investigación sobre afecto en el trabajo ha estado focalizada casi con exclusividad en el estudio de las consecuencias de las experiencias afectivas. La presente tesis doctoral proporciona resultados importantes en este sentido.

Con respecto a los antecedentes de la intensidad del clima afectivo nuestros resultados han mostrado que el conflicto intra-equipo es un factor antecedente clave. Concretamente, nuestros resultados señalan que el conflicto de tareas no está directamente relacionado con el clima afectivo de los equipos sino que su relación está mediada por el conflicto relacional, de forma que es el conflicto relacional el que influye negativamente sobre el clima afectivo de los equipos de trabajo (**objetivo 1**). Estos hallazgos están en consonancia con recientes planteamientos teóricos surgidos con el fin de explicar los resultados contradictorios encontrados sobre la influencia del conflicto de tareas sobre diferentes procesos y resultados organizacionales, entre ellos el afecto. Esta nueva aproximación (p.e. Amason y Schweiger, 1997; Friedman et al., 2000) sostiene que elementos propios del conflicto de tareas, como la crítica y el debate, pueden ser malinterpretados por los miembros del equipo y ser percibidos como una crítica personal o una excusa para encubrir otras motivaciones como el aumento del poder o influencia dentro del grupo, lo que derivaría en conflicto relacional. Estos resultados van, además, en línea con la escasa investigación

previa realizada a nivel individual, la cual confirma el papel del conflicto relacional como mediador de la relación entre el conflicto de tareas y diferentes estados afectivos como el estrés, la satisfacción, el bienestar o la tensión en el trabajo (Medina et al., 2005).

Los resultados de esta tesis revelaron además que no existe una relación bidireccional entre conflicto de tareas y conflicto relacional, tal y como ha sido señalado por algunos autores (p.e. Jehn, 1995; Simon y Peterson, 2000). Únicamente el conflicto de tareas se manifiesta como antecedente del conflicto relacional. Este resultado refuerza la utilidad de la distinción entre ambos tipos de conflicto en la medida en que señala algunas claves sobre cómo gestionar los efectos del conflicto dentro del equipo. En este sentido, nuestros resultados apuntan a la interacción social como un fenómeno amortiguador del impacto del conflicto de tareas sobre el conflicto relacional. Estos hallazgos están en consonancia con los resultados aportados por estudios que han examinado otros factores contextuales como la confianza (Simon y Peterson, 2000) o la discusión abierta (Amason y Sapienza, 1997).

Con respecto a los antecedentes de la homogeneidad del clima afectivo, los hallazgos encontrados en la presente tesis mostraron que los cambios en las normas de regulación afectiva contribuyen a configurar equipos más homogéneos afectivamente a lo largo del tiempo (**objetivo 2**). Acorde con nuestros resultados, algunos autores (Bartel y Saavedra, 2000) defendieron y evidenciaron en grupos de trabajo de diferentes sectores profesionales (p.e. azafatas de vuelo, servicio al cliente, técnicos informáticos o equipos deportivos) que las

normas afectivas que desarrollan los empleados que trabajan conjuntamente en un grupo conducen a una mayor convergencia en las experiencias afectivas. Nuestros resultados aportan nueva evidencia en la hasta ahora limitada investigación empírica, y contribuyen a generalizar esta relación a equipos de otro sector, las entidades bancarias. La interacción social entre los miembros del equipo y el proceso de comparación emocional, en contra de lo esperado, no predicen significativamente la convergencia afectiva dentro del equipo.

8.2. IMPLICACIONES TEÓRICAS.

El estudio de los antecedentes y consecuentes del clima afectivo y sus dimensiones emergentes, ha abierto un espectro de excitantes posibilidades de investigación dentro de la psicología social y organizacional. Estas posibilidades se transforman, a su vez, en claras implicaciones teóricas de la presente tesis doctoral.

En general, de los resultados obtenidos en los estudios de la presente tesis doctoral se derivan tres implicaciones claras para el estudio del afecto dentro de la literatura organizacional. En primer lugar, la importancia de examinar el abordaje colectivo de los fenómenos afectivos. Por un lado, la presente tesis doctoral proporciona apoyo a la literatura sobre el afecto colectivo en los equipos de trabajo, y muestra nueva evidencia empírica sobre la existencia de experiencias afectivas compartidas por los miembros de los equipos de trabajo. Asimismo, los resultados obtenidos contribuyen a la investigación psicosocial actual

que va más allá del enfoque individual y se interesa en comprender y evaluar fenómenos colectivos emergentes (Peiró y Martínez-Tur, 2003). El estudio de los fenómenos organizacionales a nivel individual ha predominado durante un amplio período en la investigación dentro del ámbito del trabajo y de las organizaciones. El estudio de los fenómenos afectivos que se desarrollan dentro de las organizaciones no ha sido menos en esta corriente individualista, y durante mucho tiempo han sido concebidos y analizados en gran medida como fenómenos básicamente individuales (Peiró, 2008). Sin embargo, no es posible disociar los fenómenos afectivos de su contexto social. Incluso las vivencias afectivas de individuos aislados, como la envidia o la culpa, están mediadas por valores o ideas que surgen del contexto social, y que se comparten en mayor o menor medida con otras personas (Parkinson, 1996).

En segundo lugar, los resultados de la presente tesis contribuyen a consolidar dentro de la literatura organizacional el concepto de “clima afectivo” como experiencia afectiva compartida por los miembros de una unidad. Se ofrece evidencia empírica sobre su existencia en un nuevo tipo de equipos de trabajo, y sobre las relaciones que presenta con otros constructos importantes de su “nicho conceptual”, como el conflicto grupal, las normas de regulación afectiva, y el rendimiento de los equipos de trabajo.

En tercer lugar, los resultados obtenidos reflejan otra implicación teórica relevante para el estudio del afecto: que las relaciones estudiadas tienen un carácter dinámico y cambian a través del tiempo.

Por una parte, como otros fenómenos emergentes a nivel de equipo, el clima afectivo necesita tiempo para manifestarse a niveles superiores (Kozlowski y Klein, 2000). Por otro lado, la consideración del factor tiempo es un aspecto fundamental en la clarificación de sus relaciones de influencia (Kelly y Barsade, 2001). Aunque los análisis realizados no permitan probar efectos causales, permiten un examen más riguroso de las relaciones de causalidad entre las distintas variables en comparación con los diseños transversales, analizando explícitamente el cambio en los fenómenos estudiados.

Más allá de estas implicaciones generales para el estudio del afecto en las organizaciones, los resultados hallados en esta tesis doctoral, han dado lugar a una serie de implicaciones relevantes para futuras investigaciones en Psicología de los Grupos y de las Organizaciones.

En primer lugar, considerando los resultados aportados por la literatura previa y por la presente tesis, la existencia de modelos homólogos a nivel individual y grupal de la relación entre ambos tipos de conflicto y el afecto (objetivo 1), así como de la relación entre el afecto y el rendimiento (objetivo 3), contribuyen a desarrollar una línea de investigación frecuentemente sugerida en la literatura organizacional pero pocas veces llevada a la práctica: los modelos multinivel. En algunas investigaciones, a partir de la información obtenida de una relación entre variables ubicada en un nivel se hacen inferencias sobre la misma relación pero ubicada en un nivel diferente. Esto supone una falacia, dado que los constructos a distintos niveles de análisis, aunque esencialmente tienen el mismo contenido, son cualitativamente

diferentes, pudiendo presentar diferencias, a su vez, en las relaciones que mantienen con otras variables (Hannan, 1971; Roberts et al., 1978; Rousseau, 1985). Los modelos multinivel, en cambio, versan sobre las uniformidades que aparecen en distintos niveles posibilitando que ciertas relaciones puedan generalizarse a través de los niveles. Perseguir generalizar las relaciones encontradas a diferentes niveles de análisis a través de este tipo de modelos va en consonancia con recientes planteamientos teóricos como la Aproximación Multinivel de Klein y Kozlowski (2000) u otros marcos teóricos como los propuestos por Klein, Dansereau y Hall (1994) y House, Rousseau y Thomas-Hunt (1995). Desde la teoría multinivel se defiende el estudio de los fenómenos organizacionales conceptualizados y medidos a diferentes niveles de análisis organizacional. Las organizaciones son por naturaleza sistemas multinivel, dado que los individuos trabajan en díadas, grupos y equipos dentro de organizaciones que interactúan con otras organizaciones dentro y fuera de su sector, por lo que cada constructo estará relacionado con otros que se hallan en otros niveles organizacionales.

En segundo lugar, la presente tesis muestra, además, la importancia de plantear modelos causales recíprocos en la relación entre constructos y resultados grupales. Como muestran los resultados hallados con respecto a la reciprocidad entre clima afectivo y rendimiento (objetivo 3), el planteamiento de modelos de relaciones recíprocas es una opción conceptual que proporciona información más rica e interesante sobre las relaciones entre fenómenos organizacionales que la aportada por los modelos unidireccionales (March y Sutton, 1997). Nuestros resultados

contribuyen a la hasta ahora escasa investigación organizacional que ha examinado la existencia de relaciones recíprocas entre fenómenos organizacionales (p.e. Schneider et al., 2003), y aporta los primeros resultados en esta dirección acerca de la relación recíproca ente afecto grupal y rendimiento.

En tercer lugar, la presente tesis aporta importantes implicaciones teóricas para la reciente línea de investigación que resalta el estudio de los constructos de dispersión en el ámbito organizacional. Dada la definición consensuada del afecto colectivo como las experiencias afectivas que se comparten dentro de una unidad, la convergencia en las experiencias afectivas de los empleados ha sido considerada con frecuencia sólo como un prerrequisito, una condición previa, para poder obtener indicadores de afecto colectivo en una determinada unidad. Esta aproximación predominante en el estudio del afecto colectivo ha dificultado que las diferencias intra-unidad referidas a las experiencias afectivas de los miembros sean consideradas como un constructo científico que merece ser estudiado por sí mismo, y no como una mera condición para la agregación. Durante los últimos años esta situación ha comenzado a cambiar y han aparecido autores que señalan que es necesario ir más allá de la intensidad afectiva en el estudio del afecto (p.e. Kelly y Barsade, 2002). Nuestro estudio contribuye a ese cambio en el estatus científico de las diferencias intra-equipo en las experiencias afectivas grupales considerando la homogeneidad en los estados afectivos de los miembros como una variable focal, y aportando resultados sobre la importancia de la homogeneidad afectiva intra-equipo en los resultados de los grupos de trabajo, no sólo ejerciendo

una influencia directa sobre el rendimiento del equipo sino, a su vez, modulando el impacto de la magnitud del afecto colectivo sobre el rendimiento. Asimismo, apoya las aportaciones conceptuales y teóricas que han contribuido a destacar el papel de las diferencias intra-unidad en la literatura organizacional como son la tipología de los modelos de composición de Chan (1998), y la teoría de la dispersión y la tipología de formas de emergencia de constructos de orden superior, elaboradas por Kozlowski y colaboradores (Brown y Kozlowski, 1999; Kozlowski y Klein, 2000).

Finalmente, dado el reciente interés en los constructos de dispersión dentro de la literatura organizacional y su papel en los resultados del equipo, los hallazgos derivados del objetivo 2 de la presente tesis conllevan, pues, importantes implicaciones para la investigación en este tema en la medida en que aportan luz sobre cómo operan diferentes procesos grupales para influir en el grado en el que los miembros comparten sus experiencias afectivas. Esta tesis constituye, pues, una importante extensión de los escasos estudios previos y contribuye a conocer los factores que promueven la homogeneidad afectiva.

8.3. IMPLICACIONES PRÁCTICAS.

A partir de los resultados de esta tesis se extraen importantes implicaciones prácticas, que son relevantes para afrontar la gestión del afecto dentro de los equipos de trabajo y para lograr equipos más eficaces.

Dos resultados principales dominan las implicaciones prácticas que se pueden derivar de la presente tesis. Por una parte, los resultados han mostrado que una mayor intensidad de un clima afectivo de optimismo y una menor intensidad de un clima afectivo de tensión dentro del equipo contribuyen a la existencia de un mayor rendimiento del equipo. Por otra parte, una mayor homogeneidad en los estados afectivos experimentados por los miembros dentro del equipo se encuentra asociada a un mayor rendimiento del grupo de trabajo. Estos resultados principales orientan al director del equipo hacia la necesidad de gestionar las experiencias afectivas dentro del equipo con el fin de mejorar la eficacia de sus grupos de trabajo.

Una conclusión lógica, pues, de nuestro trabajo es la necesidad de promover climas afectivos de optimismo y gestionar o evitar la existencia de climas afectivos de tensión por parte de los gestores de los equipos de trabajo, con el fin de mejorar el rendimiento del equipo. Sería importante desarrollar contextos de trabajo donde se promovieran experiencias positivas como el optimismo, la alegría o el entusiasmo, y donde las experiencias negativas como la tensión, la ansiedad o el nerviosismo fueran limitadas. Por otra parte, es necesario fomentar esas experiencias afectivas positivas con el fin de que sean experimentadas y compartidas por el mayor número de miembros posibles dentro del equipo con el fin de aumentar la homogeneidad afectiva positiva. De esta forma, se potenciarían los efectos beneficiosos del clima afectivo positivo sobre el rendimiento del equipo.

Para ello, la presente tesis doctoral proporciona algunas claves que ayudarán a los gestores a tomar decisiones sobre qué factores considerar a la hora de decidir cómo diseñar y gestionar los equipos. Para aumentar la experiencia de afectos positivos colectivos y disminuir o evitar los afectos negativos compartidos la presente tesis sugiere dos estrategias. Por un lado, gestionar el conflicto de tarea de forma apropiada y evitar o gestionar el desarrollo del conflicto relacional dentro de los equipos de trabajo. Por otro, proporcionar a los equipos información sobre su rendimiento cuando éste sea positivo.

En primer lugar, nuestros resultados han mostrado que el conflicto relacional, y no el conflicto de tareas, se encuentra asociado a climas afectivos de tensión dentro de los equipos de trabajo. Esto es importante para la gestión del conflicto en los equipos de trabajo, en la medida en que señala al director del equipo qué tipo de conflicto tiene que *atajar* y cuál *gestionar* de forma efectiva. Cuando emerge el conflicto relacional, la existencia de un clima afectivo de optimismo se pone en riesgo por lo que es necesario el desarrollo de estrategias para mitigar y eliminar el conflicto relacional. Nuestros resultados muestran que la interacción y la comunicación frecuente sobre los objetivos, formas de trabajar, etc., resulta eficaz a este respecto. Además también puede ser útil entrenar a los miembros en la expresión de sentimientos, desarrollar dentro de los equipos aceptación mutua y apertura, o el desarrollo de reglas y procedimientos para afrontar conflictos interpersonales (Mastenbroek, 1987).

Cuando el conflicto de tareas aparece, el clima afectivo de optimismo solo se verá perjudicado cuando el conflicto de tareas no es gestionado constructivamente de forma que se transforme en un conflicto relacional. Para ello, es necesario poner especial atención en aquellos eventos o situaciones que hacen que el conflicto de tareas genere conflicto relacional, como una distribución injusta del poder o las recompensas en los equipos, o el desarrollo de entornos competitivos donde el conflicto puede ser interpretado como un esfuerzo por ganar influencia a expensas de otros. Asimismo, se deberían evitar aquellas situaciones en las que existe la posibilidad de obtener grandes ganancias o pérdidas personales (Amason y Schweiger, 1997; Janssen et al., 1999). El director del equipo debería emplear estrategias activas que contribuyeran a evitar que los miembros puedan interpretar y experimentar el conflicto de tareas personalmente. La literatura sobre conflicto señala algunas de estas estrategias. Entre ellas están fomentar en los equipos altos niveles de seguridad psicológica, respeto, apoyo, cohesión y confianza entre los miembros del equipo; crear o enfatizar la interdependencia positiva de metas en forma de metas supraordinales que están por encima de metas de orden inferior incompatibles; o desarrollar entornos y normas que favorezcan la discusión abierta del conflicto dentro del equipo y donde puedan darse el feedback y la crítica de forma positiva (Amason, 1996; Janssen et al., 1999; Jehn y Mannix, 2001; Simons y Peterson, 2000; Van de Vliert, et al., 1999).

Específicamente, nuestros resultados sugieren que los directores pueden gestionar los desacuerdos grupales sobre aspectos relacionados

con la tarea si se establece una base apropiada de interacción entre los miembros del equipo. Además, proporcionar entrenamiento en comunicación interpersonal podría ayudar a los miembros a enmarcar los desacuerdos en la tarea como desafíos o cambios para el equipo entero más que para individuos particulares (Lovelace et al., 2001).

Finalmente, los líderes o directores de los equipos de trabajo deberían contribuir a ayudar al equipo a diagnosticar el tipo de conflicto que emerge en una situación determinada y a enseñar a los miembros cómo gestionar estos conflictos.

En segundo lugar, nuestros resultados sugieren que dar a conocer el rendimiento positivo del equipo a sus miembros incrementaría el clima afectivo de optimismo de los equipos de trabajo y disminuiría el clima afectivo de tensión. Así, el feedback de rendimiento cuando éste es positivo puede tener importantes repercusiones para el futuro clima afectivo de los equipos de trabajo. Sería necesario hacer explícito a los miembros que las tareas se están desarrollando satisfactoriamente y que se está rindiendo de acuerdo o por encima de los estándares deseados o anticipados. El director del equipo debería crear contextos en los cuales los miembros puedan experimentar éxito y en donde se proporcione información sobre el rendimiento de forma constructiva y positiva. Los directores de equipos deberían preparar cuidadosamente las sesiones de feedback, e identificar los temas clave para el grupo de forma que los miembros puedan sentir experiencias afectivas positivas.

Con respecto al incremento de la homogeneidad afectiva dentro del equipo, nuestro estudio proporciona claves para generar una alta

convergencia de las experiencias afectivas de los miembros de los equipos. Así, es posible gestionar la homogeneidad afectiva mediante el establecimiento de normas que regulen la expresión afectiva dentro del equipo. Los equipos eficaces desarrollan normas que apoyan la conciencia y la regulación apropiada de las experiencias afectivas. Los procedimientos para establecer normas afectivas dependerán del tipo de grupo, de su fase de desarrollo, del tipo de tarea y de sus estrategias de comunicación explícitas e implícitas (Kelly, 2003). Sin embargo, es posible proporcionar formación a los miembros del grupo sobre el impacto de las normas afectivas de equipo y promover o desanimar abiertamente determinadas formas de expresión afectiva. Por ejemplo, el entrenamiento en estrategias de comunicación enseña a los miembros del grupo a valorar los desacuerdos para mejorar la toma de decisiones grupales. Técnicas específicas, como la técnica del Grupo Nominal (Steward, 2001) limitan también los comentarios evaluativos en un esfuerzo por eliminar procesos interpersonales perjudiciales. Más allá del tema de la formación, los directores deben tener presente que las normas grupales relativas a la expresión afectiva son transmitidas y mantenidas a través de la socialización. La socialización grupal podría dirigirse a adquirir conocimiento respecto a aquellas situaciones que requieren determinadas expresiones afectivas, a cómo los diferentes estados afectivos pueden expresarse de manera socialmente aceptable, y cómo reaccionar a las expresiones afectivas de otros.

En suma, el desarrollo de estas acciones por parte del director del equipo derivaría en la consecución de un clima afectivo de optimismo y una mayor homogeneidad afectiva. Nos gustaría terminar el presente

apartado con la idea considerada en los capítulos VI y VII del papel del director como un *ingeniero del afecto*. La perspectiva estructuralista (Schneider y Reichers, 1983) señala que los climas son más probables que se desarrollen en equipos compuestos de empleados que comparten un mismo supervisor. En la medida en que el supervisor puede fácilmente ser observado por los miembros llevando a la práctica determinados procedimientos organizacionales, haciendo cumplir las políticas de la organización y actuando con equidad en los equipos, los miembros que dependen de un mismo supervisor deberían desarrollar percepciones uniformes. Naumann y Bennett (2000) señalan que en estos casos los supervisores se comportan como “ingenieros del clima de los equipos” en la medida en que conforman los significados que los empleados atribuyen a las características grupales y organizacionales (Dansereau y Alutto, 1990; Kozlowski y Doherty, 1989). Esta idea del director como ingeniero del clima perceptivo puede ser extendida al caso del clima afectivo. Como muestran nuestros resultados, los directores pueden utilizar diferentes mecanismos para influir en los estados afectivos de los miembros del equipo. Pueden incluso utilizar sus propios estados afectivos para influir sobre los estados afectivos del grupo (Kelly y Barsade, 2001). El afecto es una parte inherente del constructo "carisma del líder" (Wasielewski, 1985) especialmente relacionado con los líderes transformacionales (Ashkanasy y Tse, 2000). Como manifiestan algunos autores, el carisma implica la capacidad de realzar las experiencias afectivas positivas de los miembros reduciendo simultáneamente las experiencias afectivas desagradables (Friedman, Riggio, y Casella, 1988).

8.4. ALCANCE DEL ESTUDIO.

Aunque ya hemos analizado las limitaciones de cada uno de los estudios que componen esta investigación, queremos acotar aquí, de forma sintética, el alcance de la evidencia empírica aportada por la presente tesis con el fin de comprender mejor el significado de los resultados obtenidos y su generalización a otros contextos y grupos de trabajo.

En primer lugar, es necesario ser conscientes del tipo de afecto que ha sido estudiado en la presente tesis doctoral. La consideración de los estados de ánimo para operacionalizar el clima afectivo de los equipos de trabajo ha sido justificada al inicio del capítulo introductorio. Sin embargo, esto conlleva una importante limitación en el alcance de nuestras conclusiones. Los estados de ánimo son un tipo de experiencia afectiva que presenta unas características concretas. Se trata de reacciones afectivas más difusas y débiles que el resto de experiencias afectivas y son relativamente duraderas. Los estados de ánimo no tienen un claro antecedente y pueden ser influidos potencialmente por un amplio rango de estímulos. Además, sus efectos son más sutiles y generalizados dado que no se relacionan fácilmente con su fuente de origen (Fridja, 1986). Esto limita la generalización de las conclusiones de los cuatro estudios que componen la presente tesis doctoral a los climas afectivos operacionalizados a partir de otras experiencias afectivas, como son la emoción, la disposición afectiva o los sentimientos. Cada una de ellas presenta características diferenciales y, por tanto, pueden mostrar sus propios antecedentes y consecuentes.

Esto es especialmente importante cuando se considera las diferencias esenciales entre emoción y estado de ánimo que tan livianamente se ha mostrado en la literatura y que sólo recientemente parece ser tomadas en consideración (Mitchell y Daniels, 2003).

En segundo lugar, los objetivos de la presente tesis han sido examinados en equipos de trabajo insertos en un ámbito específico, el sector bancario. Las oficinas bancarias presentan características organizacionales específicas que limitan la generalización de los resultados de la tesis a equipos de trabajo de otros sectores. Más específicamente, los equipos de trabajo estudiados pertenecen a un tipo de entidad bancaria específica, las cajas de ahorro, las cuales presentan diferencias con otro tipo de entidades del sector bancario español, como son los bancos o las cooperativas de crédito. Aunque los tres tipos de entidades están legalmente equiparadas en cuanto a posibilidades operativas y están sujetas a las mismas normas de supervisión, presentan diferencias en su forma jurídica y en su gestión. Las cajas de ahorro están constituidas como entidades privadas que poseen un criterio financiero pero con una finalidad social. Así, reinvierten un importante porcentaje de sus beneficios a la sociedad a través de la realización de obras sociales en el ámbito territorial en el que operan, las cuales cubren ámbitos tales como la cultura, la sanidad, la asistencia social, la educación o la investigación. Respecto a su actividad financiera, las cajas de ahorros pueden realizar las mismas operaciones que los bancos. Sin embargo, a causa de su evolución histórica, su actividad es eminentemente al por menor, orientada a particulares, pequeñas y medianas empresas, y corporaciones locales. Así, los

depósitos de clientes constituyen su principal fuente de financiación. Por otra parte, la actividad de las cajas está mucho menos involucrada con el sector exterior y presenta una mayor vinculación a su región o territorio de origen. Estas características específicas de las cajas de ahorro influirán en la gestión organizacional, y en la gestión de los individuos y unidades que la componen. Esto limita la generalización de los resultados de los cuatro estudios que componen la presente tesis doctoral a otros equipos de trabajo de otras entidades financieras y otros ámbitos productivos.

En tercer lugar, el uso de medidas de autoinforme, como instrumento empleado para la recogida de datos, determina también el alcance de los resultados obtenidos. El uso de medidas de autoinforme plantea el problema de la varianza del método común, es decir, la varianza atribuible al método común de medida más que a la relación intrínseca de las variables consideradas. Sin embargo, es posible aportar algunos argumentos que irían en contra de la existencia de esta limitación como explicación de los resultados. Spector (1987) ha mostrado que los estudios que usan instrumentos adecuadamente desarrollados y estandarizados son resistentes a la varianza del método común. Además, recurrir a estudios longitudinales minimiza la influencia de la varianza del método común (Podsakoff et al., 2003; Spector, 1992). Finalmente, los procesos de agregación junto con el uso de diferentes escalas de respuesta puede disminuir el efecto de este sesgo. Además, específicamente, en el tercer y cuarto estudio se ha prevenido la ocurrencia de la varianza del método común mediante el uso de diferentes fuentes de información para las variables predictoras

(miembros del equipo) y las medidas de rendimiento (director del equipo). Asimismo, en el primer y cuarto estudio se han evaluado tanto efectos principales como efectos interactivos y, mientras que los primeros pueden ser resultado de los efectos del método común, las relaciones interactivas no pueden ser simplemente atribuidas a este factor (Rodríguez, Bravo, Peiró y Schaufeli, 2001). Como señalan Wall, Jackson, Mullarkey y Parker (1996), el impacto del sesgo de la varianza del método común consistiría en aumentar los efectos principales a costa de la detección de efectos de interacción. Finalmente, en el primer estudio, el conflicto de tareas y el conflicto relacional estuvieron relacionados de forma diferencial con ambas facetas del clima afectivo. Si los resultados de este estudio estuvieran bajo la influencia de los efectos de la varianza del método, sería muy poco probable que estos resultados aparecieran (Friedman et al., 2000).

En cuarto lugar, no podemos deducir relaciones causales entre las variables consideradas debido a la naturaleza no experimental de nuestro estudio. Sin embargo, el uso de un diseño longitudinal con datos de panel ha permitido una mejor aproximación a las relaciones de causalidad estudiadas que la que se consigue utilizando diseños transversales (Arnau, 1995; Finkel, 1995).

En quinto lugar, dado que la duración del lapso temporal entre Tiempo 1 y Tiempo 2 se estableció sin considerar razones teóricas sólidas que justificaran tal elección, es posible que las relaciones observadas en el estudio se encuentren subestimadas (Mitchell y James, 2001). La elección de este intervalo temporal perseguía evitar los

inconvenientes asociados al uso de períodos de tiempo demasiado cortos o largos. En el primer caso, el proceso subyacente podría no disponer del tiempo suficiente para completarse y, por tanto, los efectos esperados podrían no aparecer. En el segundo caso, se hace más probable que aparezcan nuevas variables que introduzcan confusión en los resultados.

En sexto lugar, el cuarto estudio adolece de problemas de restricción de rango de la variable homogeneidad afectiva, dado que, para operacionalizar la variable intensidad del clima afectivo, se han utilizado criterios de acuerdo intra-grupo como paso previo a la agregación. Esto probablemente ha atenuado la prueba de las hipótesis planteadas en el capítulo VII. Sin embargo, nuestros resultados mostraron que la homogeneidad afectiva tuvo una influencia directa sobre el rendimiento del equipo así como efectos moduladores en la relación entre intensidad y rendimiento, poniendo en evidencia lo señalado previamente por algunos autores, esto es, que el prerequisite del acuerdo intra-equipo establecido por los modelos de composición de consenso directo no implica la falta total de variabilidad afectiva dentro del equipo (Gonzalez-Romá et al., 2002).

Finalmente, la utilización de medidas subjetivas de rendimiento limitaría el alcance del tercer y cuarto estudio donde se examina la influencia de ambas dimensiones del clima afectivo sobre el rendimiento grupal. Sería necesario confirmar estos datos utilizando medidas más objetivas y adaptadas a los criterios de rendimiento de la organización.

8.5. CONCLUSIONES.

En general, a partir de los resultados obtenidos se pueden extraer las siguientes conclusiones:

1. La presente tesis subraya la importancia de examinar los fenómenos afectivos a nivel colectivo. Asimismo, contribuye a consolidar el concepto de “clima afectivo” en la literatura organizacional.

2. La presente tesis contribuye a ampliar el conocimiento de los antecedentes y consecuentes del clima afectivo, abordando el estudio de este constructo colectivo considerando dos dimensiones: la magnitud con la que las experiencias afectivas se dan a nivel de equipo (intensidad del clima afectivo) y la convergencia de estas experiencias afectivas entre los miembros del equipo (homogeneidad del clima afectivo). Esta aproximación al estudio de los fenómenos colectivos está siendo recientemente apoyada por novedosas teorías como la Teoría de la Dispersión o la Aproximación Multinivel, y por el desarrollo de tipologías de composición de los constructos a nivel superior (Brown y Kozlowski, 1999; Chan, 1998; Kozlowski y Klein, 2000).

3. El conflicto relacional tiene una influencia negativa sobre la existencia de climas afectivos de optimismo en los equipos de trabajo y positiva sobre la existencia de climas afectivos de tensión. La influencia del conflicto de tareas sobre los climas afectivos grupales está mediada por el conflicto relacional.

4. No existe una relación bidireccional entre el conflicto de tareas y el conflicto relacional. Además, la influencia positiva del conflicto de tareas sobre el conflicto relacional se ve amortiguada por la interacción entre los miembros del equipo sobre aspectos relacionados con las metas, la planificación, y el funcionamiento del trabajo. Esto permite orientar la intervención hacia aquellos factores que rompen la asociación entre ambas formas de conflicto.

5. Las normas de regulación afectiva contribuyen a la convergencia en las experiencias afectivas entre los miembros del equipo. La interacción entre los miembros del equipo y la comparación afectiva no contribuyen de forma significativa a la explicación de dicha convergencia.

6. La relación entre la intensidad del clima afectivo y el rendimiento de los equipos de trabajo implica la existencia de un modelo causal recíproco. Estos resultados constituyen una contribución significativa a la hasta ahora escasa investigación organizacional que ha examinado las relaciones recíprocas entre los fenómenos organizacionales. Además, el clima afectivo se ha revelado como una causa importante del rendimiento de los equipos de trabajo, lo que afianza la necesidad de promover climas afectivos de optimismo y evitar o disminuir los climas afectivos de tensión.

7. La homogeneidad del clima afectivo ejerce una influencia significativa sobre el rendimiento de los equipos de trabajo. Los resultados de esta tesis contribuyen a promover la consideración de los

constructos de dispersión como variable focal de estudio, más allá de su análisis como mero prerrequisito para la agregación.

8. La homogeneidad afectiva es, además, un factor significativo a tener en cuenta para comprender la asociación entre la intensidad del clima afectivo dentro del grupo y el rendimiento de los equipos de trabajo, ya que modula esa relación.

9. El abordaje longitudinal en gran parte de las preguntas de investigación planteadas en la tesis ha permitido una aproximación a la naturaleza dinámica de los fenómenos y las relaciones estudiadas, posibilitando un análisis más riguroso de las relaciones de causalidad entre los antecedentes y consecuentes del clima afectivo, y permitiendo estudiar el cambio en los fenómenos estudiados.

10. Los resultados de la presente tesis y de investigaciones previas, sugieren la existencia de un modelo homólogo de relaciones a nivel individual y grupal en relación con los antecedentes y consecuentes de la intensidad del clima afectivo, apoyando la necesidad de abordar el estudio de la relaciones entre los fenómenos que se dan en la organización desde una aproximación multinivel.

CONCLUSIONS

In general, several conclusions can be pointed out from the results obtained:

1. First, our results underscore the need to examine affective phenomena from a collective perspective. Likewise, they extend the scarce empirical evidence on shared affective experiences in teams, and they contribute to establishing the concept of *affective climate* in organizational literature.

2. Additionally, our results extend the knowledge about antecedents and consequences of collective affect, dealing with its study from two dimensions: the magnitude of affective experiences at the team level (affective climate intensity) and the convergence of affective experiences among team members (affective climate homogeneity or strength). This approach has been recently supported by new theoretical frameworks, such as Dispersion theory or the Multilevel Approach, and by the development of different typologies of high-level construct composition (Brown & Kozlowski, 1999; Chan, 1998; Kozlowski & Klein, 2000).

3. Relationship conflict has a negative influence on optimism affective climate in work teams and a positive influence on tension affective climate. The influence of task conflict on group affective climate is mediated by relationship conflict.

4. There is not a bidirectional relationship between task and relationship conflict. The positive influence of task conflict on relationship conflict is also “muffled” by interaction among team members about aspects related to work goals, planning and functioning. This result guides intervention actions toward contextual factors that break the task-relationship conflict association.

5. Affective regulation norms contribute to convergence in affective experiences among team members. Interaction among team members and affective comparison do not explain this convergence in a significant way.

6. The relationship between work-team affective climate intensity and work-team performance implies a reciprocal causal model. These results make a significant contribution to the, until now, scarce organizational research that has examined reciprocal relationships between organizational phenomena. Moreover, work-team affective climate is an important cause of work-team performance. This finding supports the need to promote optimism affective climates in work teams and avoid or reduce tension affective climates.

7. Affective climate homogeneity has a significant impact on team performance. Our results contribute to promoting the consideration of the dispersion constructs, not only as a prerequisite for aggregation, but also as a focal variable for study.

8. Affective homogeneity is also a significant factor to take into account in improving the understanding of the association between affective climate intensity and team performance, as it modulates this relationship.

9. Using a longitudinal approach in most of the study questions proposed in this thesis has made it possible to capture the dynamic nature of the phenomena and relationships studied. Likewise, a longitudinal perspective has provided a more rigorous analysis of the

causal relationships among affective climate, its antecedents and its consequences, and it has also allowed us to study changes in these phenomena.

10. Lastly, our results and the previous research suggest a homologous model of relationships at individual and group levels with regard to affective climate and its antecedents and consequences. They also support the need to approach the study of the associations among organizational phenomena from a multilevel perspective.



- Adelman, P., y Zajonc, R. (1989). Facial efference and the experience of emotion. *Annual Review of Psychology*, 40, 249–280.
- Agostinelli, G., y Seal, D.W. (1988). Social comparisons of one's own with others' attitudes toward casual and responsible sex. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 845-860.
- Aiken, L.S., y West, S.G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park, CA.: Sage.
- Albrow, M. (1992). Sine ira et studio—or do organizations have feelings?. *Organization Studies*, 13, 313–329.
- Alcover, C.M. (2003). Equipos de trabajo y dinámicas grupales en contextos organizacionales. En F. Gil y C.M. Alcover, *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Madrid: Alianza.
- Alderfer, C.P. (1977). Group and intergroup relations. En J.R. Hackman, y J.L. Suttle, *Improving the Quality of Work Life* (pp. 227–296). Pallisades, CA: Goodyear.
- Alliger, G. M., y Williams, K. J. (1993). Using signal-contingent experience sampling methodology to study work in the field: A discussion and illustration examining task perceptions and mood. *Personnel Psychology*, 46, 525–549.
- Allport, F. (1955). *Theories of Perception and the Concept of Structure*. New York: Wiley.

Almagor, M., y Ehrlich, S. (1990). Personality correlates and cyclicity in positive and negative affect. *Psychological Reports*, 66, 1159-1169.

Amason, A.C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39, 123-148.

Amason, A.C., y Sapienza, H.J. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, 23, 495-516.

Amason, A.C., y Schweiger, D.M. (1997). The effects of conflict on strategic decision making effectiveness and organizational performance. En C. K.W. De Dreu, y E. Van de Vliert (Eds.), *Using Conflict in Organizations* (pp. 101-115). Thousand Oaks, CA: Sage.

American Psychiatric Association. (1994). *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders* (4th ed.). Washington, DC: Author.

Ancona, D.G., y Caldwell, D.F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37, 634-665.

Anderson, C., Keltner, D., y John, O.P. (2003). Emotional convergence between people over time. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 1054-1068.

- Anderson, S.E., y Williams, L.J. (1992). Assumptions about unmeasured variables with studies of reciprocal relationships: The case of employee attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 77, 638-650.
- Arnau, J. (1995). *Diseños Longitudinales Aplicados a las Ciencias Sociales y del Comportamiento*. España: Limusa, Noriega Editores.
- Arrow, H. (1997). Stability, bistability, and instability in small group influence patterns. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 75-85.
- Ashforth, B.E., y Humphrey, R.H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48, 97-125.
- Ashkanasy, N.M. (2002). Studies of cognition and emotion in organisations: Attribution, affective events, emotional intelligence and perception of emotion. *Australian Journal of Management*, 27, 11-20.
- Ashkanasy, N.M. (2003). Emotions in organizations: A multi-level perspective. In F. Dansereau, y F.U. Yammarino (Eds.), *Research in Multi-level Issues, Volume 2: Multi-level Issues in Organizational Behavior and Strategy* (pp. 9 – 54). Amsterdam: Elsevier Science.
- Ashkanasy, N.M., Härtel, C.E., y Daus, C.S. (2002). Diversity and emotion: The new frontiers in organizational behavior research, *Journal of Management*, 28, 307-38.

- Ashkanasy, N.M., Härtel, C.E., y Zerbe, W.J. (2000). Emotions in the workplace. Research, theory, and practice. En N.M. Ashkanasy, C.E. Häbel, y W.J. Zerbe (Eds.), *Emotions in the Workplace. Research, Theory, and Practice* (pp. 3-18). London: Quorum Books.
- Ashkanasy, N.M., y Tse, B. (2000). Transformational leadership as management of emotion: A conceptual review. En N.M. Ashkanasy, C.E. Haertel, y W. Zerbe (Eds.), *Emotions in the Workplace: Research, Theory, and Practice* (pp. 221-235). Westport, CT: Quorum Books/ Greenwood.
- Averill, J.R. (1975). A semantic atlas of emotional concepts. *JSAS: Catalog of Selected Documents in Psychology*, 5, 330-330.
- Baer, M., y Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 45-56.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The Exercise of Control*. New York, NY: Freeman.
- Baron, R.A. (1990). Countering the effects of destructive criticism: The relative efficacy of four interventions. *Journal of Applied Psychology*, 75, 235-245.
- Baron, R.A. (1993). Affect and organizational behavior: When and why feeling good (or bad) matters. En J.K. Murnighan (Ed.), *Social*

Psychology in Organizations: Advances in Theory and Research (pp. 63–88). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Baron, R.M., y Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.

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

Barsade, S., Brief, A., y Spartaro, S. (2003). The affective revolution in organizational behaviour: The emergence of a paradigm. En J. Greenberg, (Ed), *Organisational Behaviour: The State of the Science* (pp. 3-52). New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Barsade, S.G., y Gibson, D.E. (1998). Group emotion: A view from top and bottom. En D. Grenfeld, B. Manmix, y M. Neak (Eds.), *Research on Managing Groups and Teams* (pp. 81-102). Stanford, CT: JAI Press.

Barsade, S.G., Ward, A.J., Turner, J.D., y Sonnenfeld, J.A. (2000). To your heart's content: A model of affective diversity in top management teams. *Administrative Science Quarterly*, 45, 802-836.

Bartel, C., y Saavedra, R. (2000). The collective construction of work group moods. *Administrative Science Quarterly*, 45, 197-231.

Batson, C.D., Shaw, L., y Oleson, K.C. (1992). Differentiating affect, mood and emotion: Toward functionally based conceptual distinctions. En M. Clark (Ed.), *Emotion* (pp. 294-326). Thousand Oaks, C.A., U.S.: Sage Publications.

Berkman, L.F. (1995). The role of social relations in health promotion. *Psychosomatic Medicine*, 57, 245–254.

Berkowitz, L. (1989). The frustration-aggression hypothesis: Examination and reformulation. *Psychological Bulletin*, 106, 59-73.

Blalock, H.M. (1979). *Social Statistics*. New York: McGraw Hill.

Bliese, P.D., y Jex, S.M. (2002). Incorporating a multi-level perspective into occupational stress research: Theoretical, methodological, and practical implications. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 256-276.

Bolger, N., y Amarel, D. (2007). Effects of social support visibility on adjustment to stress: Experimental evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92, 458–475

Bolger, N., y Eckenrode, J. (1991). Social relationships, personality, and anxiety during a major stressful event. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 440–449.

Bolger, N., Zuckerman, A., y Kessler, R. C. (2000). Invisible support and adjustment to stress. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 953–961.

- Bollen, K.A. (1989). *Structural Equations with Latent Variables*. New York: John Wiley & Sons.
- Bommer, W.H., Johnson, J.L., Rich, G.A., Podsakoff, P.M., y MacKenzie, S.B. (1995). On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 48, 587-605.
- Borman, W.C., Ilgen, D.R., y Klimoski, R.J. (2003) (Eds.). *Handbook of Psychology. Volume 12. Industrial and Organizational Psychology*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Brief, A.P. (2001). Organizational behavior and the study of affect: Keep your eyes on the organization. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 131-139.
- Brief, A.P., Burke, M.J., George, J.M., Robinson, B., y Webster, J. (1988). Should negative affectivity remain and unmeasured variable in the study of job stress?. *Journal of Applied Psychology*, 73, 193-198.
- Brief, A.P., y Weiss, H.M. (2002). Organizational behavior. Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.
- Brown, K.G., y Kozlowski, S.W. (1999). Dispersion Theory: Moving beyond a dichotomous conceptualization of emergent organizational phenomena. Klein (Discussant) symposium "New perspectives on higher level phenomena in industrial/organizational psychology" presentado al *Fourteenth*

Annual Meeting of the Society of Industrial and Organizational Psychology, Atlanta G.A.

Browne, M.W. (1984). Asymptotically distribution-free methods in the analysis of covariance structures. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 37, 62-83.

Browne, M.W., y Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. En K. Bollen y S. Long (Eds.), *Testing Structural Equation Models* (pp. 136-162). Newbury Park, NJ: Sage.

Bryant, F.B., y Yarnold, P.R. (2003). Principal-components analysis and exploratory and confirmatory factor analysis. En L.G. Grimm y P.R. Yarnold (Eds.) *Reading and Understanding Multivariate Statistics*. Washington D.C.: American Psychological Association.

Buck, R. (1993). What is this thing called subjective experience? Reflections on the neuropsychology of qualia. *Neuropsychology*, 7, 490-499.

Burke, M.J., Finkelstein, L.M., y Dusig, M.S. (1999). On average deviation indices for estimating interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 2, 49-68.

Burke, M.J., y Dunlap, W.P. (2002). Estimating interrater agreement with the average deviation index: A user's guide. *Organizational Research Methods*, 5, 159-172.

- Burt, R., y Reagans, R. (1997). *Homophily, legitimacy, and competition: Bias in manager peer evaluations*. Manuscrito no publicado. Graduate School of Business, University of Chicago.
- Campion, M.A., Medsker, G.J., y Higgs, A.C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46, 823-850.
- Campion, M.A., Papper, E.M., y Medsker, G.J. (1996). Relations between work team characteristics and effectiveness: A replication and extension. *Personnel Psychology*, 49, 429-452.
- Carver, C.S., y Scheier, M.F. (1990). Origins and functions of positive and negative affect: A control-process view. *Psychological Review*, 97, 19-35.
- Chan, D. (1998). Functional relationships among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83, 234-246.
- Chatman, J.A., Polzer, J.T., Barsade, S.G., y Neale, M.A. (1999). Being different yet feeling similar: The influence of demographic composition on work processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 43, 749-780.
- Cialdini, R. B., y Trost, M. R. (1998). Social influence: Social norms, conformity, and compliance. En D.T. Gilber, S.T. Fiske y G.

Lindzey (Eds.), *The Handbook of Social Psychology* (4th ed., pp. 151-192). New York: Oxford University.

Clark, M.S., y Isen, A.M. (1982). Toward understanding the relationship between feeling states and social behavior. En A.H. Hastorf y A.M. Isen (Eds.), *Cognitive Social Psychology* (pp. 73-108). New York: Elsevier/North-Holland.

Cohen, J., y Cohen, P. (1983). *Applied Multiple Regression/Correlation Analyses for the Behavioural Sciences*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Cohen, S.G., Ledford, G.E., y Spreitzer, G.M. (1996). A predictive model of self-managing work team effectiveness. *Human Relations*, 49, 643-676.

Cohen, S., y Wills, T.A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98, 310–357.

Coleman, J.S. (1986). Social theory, social research and the theory of action. *American Journal of Sociology*, 91, 1309-1335.

Cooper, C.L., y Williams, S. (1994). *Creating Healthy Work Organizations*. Chichester, UK: Wiley.

Cropanzano, R., James, K., y Konowsky, M.A. (1993). Dispositional affectivity as a predictor of work attitudes and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 595-606.

- Cropanzano, R., y Wright, T.A. (2001). When a 'happy' worker is really a 'productive' worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53, 182-199.
- Cunha, J.V., y Cunha, M.P. (2001). Round the clock: Collaborative work in the international moulding industry. *International Journal of Innovation Management*, 5, 49-71.
- Dansereau, F. (Jnr), y Alutto, J.A. (1990). Level-of-analyses issues in climate & culture research. En B.Schneider (Ed), *Organizational Culture and Climate* (pp 193-236). San.F: Jossey-Bass.
- Daus, C.S. (2001). Rater mood and employee emotional expression in a customer service scenario: Interactions and implications for performance review outcomes. *Journal of Quality Management*, 6, 349-370.
- De Dreu, C.K., y Weingart, L.R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance and team members' satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741-749.
- De Dreu, C.K., West, M.A., Fischer, A.H., y MacCurtain, S. (2001). Origins and consequences of emotions in organizational teams. En R.L. Payne y C.L. Cooper, (Eds), *Emotions at Work: Theory Research and Applications in Management* (pp.199-217). John Wiley & Sons, Chichester.

- De Rivera J. (1992). Emotional climate: Social structures and emotional dynamics. *International Review of Studies on Emotions*, 2, 197-218.
- Denison, D.R., Hart, S.L., y Kahn, J.A. (1996). From Chimneys to cross-functional teams: Developing and validating a diagnostic model. *Academy of Management Journal*, 4, 1005-1023
- Devine, D.J., y Philips, J.L. (2001). Do smarter teams do better?: A meta-analysis of cognitive ability and team performance. *Small Group Research*, 32, 503-528.
- Diener, E., Smith, H., y Fujita, F. (1995). The personality structure of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 130-141.
- Domagalski, T.A. (1999). Emotion in Organizations: Main Currents. *Human Relations*, 52, 833-852.
- Duclos, S.E., Laird, J.D., Schneider, M., Stern, S.L., y Vann Lighten, O. (1989). Emotion-specific effects of facial expressions and postures on emotional experience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 100-108.
- Duffy, M., y Shaw, J.D. (2000). The Salieri Syndrome. Consequences of envy in groups. *Small Group Research*, 31, 3-23.
- Dunlap, W.P., Burke, M.J., y Smith-Crowe, K. (2003). Accurate test of statistical significance for r_{WG} and average deviation interrater agreement indexes. *Journal of Applied Psychology*, 88, 356-362.

- Eisenhardt, K.M., y Bourgeois III, L.J. (1988). Politics of strategic decision making in high velocity environments: Toward a midrange theory. *Academy of Management Journal*, 31, 737-770.
- Eisenhardt, K.M., Kahwajy, J.L., y Bourgeois III, L.J. (1997). How management teams can have a good fight. *Harvard Business Review*, 75, 77-85.
- Ekman, P. (1973). Cross culture studies of facial expression. En P. Ekman (Ed.), *Darwin and Facial Expression: A Century of Research in Review* (pp. 169–222). New York: Academic Press.
- Ellmers, N., de Gilder, D., y van den Heuvel, H. (1998). Career-oriented versus team-oriented commitment and behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 83, 717-730.
- Epitropaki, O., y Martin R. (2005). From ideal to real: A longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 659-676.
- Erickson, B.H., y Nosanchuk, T.A. (1977). *Understanding Data*. Toronto: McGraw-Hill Ryerson.
- Feldman-Barrett, L., Mesquita, B., Ochsner, K.N., y Gross, J.J. (2007). The experience of emotion. *Annual Review of Psychology*, 58, 373-403.

- Fernández-Dols, J.M. (1998). Estudios sobre clima emocional. En R.A. Barón, y D. Byrne (Eds.), *Psicología Social* (pp. 99-101). Madrid: Prentice Hall.
- Festinger, L.A. (1954). Theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 114-140.
- Fineman, S. (1999). Emotion and Organizing. En S.R. Clegg y C. Hardy (eds.) *Studying Organization* (pp. 289-310). Londres: Sage.
- Finkel, S.E. (1995). *Causal Analysis With Panel Data*. Sage University Paper series on Quantitative Applications in the Social Sciences, 07-105. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fisher, C.D. (1986). Organizational socialization: An integrative review. En K.M. Rowland, y G.R. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol.4, pp. 101-145). Greenwich, CT: JAI Press.
- Fisher, C.D. (2003). Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated?. Possible sources of a commonsense theory. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 753-777.
- Fisher, C.D., y Ashkanasy, N.M. (2000). The emerging role of emotions in work life: An introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 123-129.
- Fisher, V.E., y Hanna, J. V. (1931). *The dissatisfied worker*. Nueva York: MacMillan.

- Fisher, C.D., y Noble, C.S., (2000). Emotion and the "illusory correlation" between job satisfaction and job performance. Trabajo presentado al *Second Conference on Emotions in Organizational Life*, Agosto, Toronto.
- Forgas, J.P. (1991). Affect and person perception. En J.P. Forgas (Ed.), *Emotion and Social Judgments* (pp. 263-290). Oxford: Pergamon.
- Forgas, J.P. (1992). Affect in social judgments and decisions: A multi-process model. En M. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 25, pp. 227-275.). San Diego, CA: Academic Press.
- Forgas, J.P. (1995). Mood and judgment: The Affect Infusion Model (AIM). *Psychological Bulletin*, 117, 39-66
- Fridja, N.H. (1986). *The Emotions*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Friedman, H.S., Riggio, R.E., y Casella, D. F. (1988). Nonverbal skill, personal charisma, and initial attraction. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 14, 203-211.
- Friedman, R.A., Tidd, S.T., Currall, S.C., y Tsai, J.C. (2000). What goes around comes around: The impact of personal conflict style on work conflict and stress. *The International Journal of Conflict Management*, 11, 32-55.

García-Prieto, P., Bellard, E., y Schneider, S.C. (2003). Experiencing diversity, conflict and emotions in teams. *Applied Psychology: An International Review*, 52, 413-440.

Gayle, B.M., y Preiss, R. W. (1998). Assessing emotionality in organizational conflicts. *Management Communication Quarterly*, 12, 280-302.

George, J.M. (1989). Mood and absence. *Journal of Applied Psychology*, 74, 317-324.

George, J.M (1990). Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*, 75, 107-116.

George, J.M. (1995). Leader positive mood and group performance: The case of customer service. *Journal Applied Social Psychology*, 25, 778-794.

George, J.M. (1996). Group affective tone. En M.A. West (Ed.), *Handbook of work group psychology* (pp. 77-94). Chichester: John Wiley & Sons.

George, J.M., y Brief, A.P. (1992). Feeling good-doing: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310-329

George, J.M., y Brief, A.P. (1996). Motivational agendas in the workplace: The effects of feelings on focus of attention and work

- motivation. En L.L. Cummings y B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 75-109). Greenwich, CT: JAI Press.
- George, J.M., y Jones, G.R. (1997). Experiencing work: Values, attitudes, and moods. *Human Relations*, 50, 393-416.
- Gersick, C.J. (1989). Marking time: Predictable transitions in task groups. *Academy of Management Journal*, 32, 274-309.
- Gersick, C.J. (1991). Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of Management Review*, 16, 10-36.
- Gibbon, F.X. (1986). Social comparison and depression: Company's effect on misery. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 140-148.
- Gladstein, D.L. (1984). A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 499-517.
- Goleman, D.P. (1995). *Emotional Intelligence: Why it Can Matter More Than IQ for Character, Health and Lifelong Achievement*. Bantam Books, New York.
- González-Romá, V., y Peiró, J.M. (1990). Técnicas de investigación multinivel en las organizaciones. En M. Clemente (Ed.), *Psicología Social. Métodos y Técnicas de Investigación* (pp. 349-363). Madrid: Eudema.

- González-Romá, V., Peiró, J.M., Subirats, M., y Mañas, M.A. (2000a). The validity of affective workteam climates. En M. Vartiainen, F. Avallone, y N. Anderson, (Eds.), *Innovative Theories, Tools, and Practices in Work and Organizational Psychology* (pp. 97-109). Göttingen, Hogrefe & Huber Publishers.
- González-Romá, V., Peiró, J.M., y Tordera, N. (2002). An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength. *Journal of Applied Psychology*, 87, 465-473.
- González-Romá, V., Peiró, J.M., Tordera, N., y Belmonte, J. (2000b). Emotional climates at work. Determinants of the formation processes of collective emotions. Trabajo presentado al *XXVII International Congress of Psychology*, Stockholm, Sweden.
- González-Romá, V., West, M.A., y Borrill, C.S. (2003). *Demographic Diversity and Team Innovation: Testing a Curvilinear Relationship Model*. Manuscrito no publicado. University of Valencia.
- Gump, B.B., y Kulik, J.A. (1997). Stress, affiliation and emotional contagion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 305-319.
- Guo, S.S., Chumlea, W.C., y Cockram, D.B. (1996). Use of statistical methods to estimate body composition. *American Journal of Clinical Nutrition*, 64, 428-435.
- Guthrie, J. (2001). The management, measurement and the reporting of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 2 27-41.

- Guzzo, R.A. (1996). Fundamental considerations about work groups. En M. West (Ed.), *Handbook of Group Work Psychology* (pp. 3-21). Chichester: John Wiley & Sons.
- Guzzo, R.A., y Dickson, M.W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338
- Hackman, J.R. (1987). The design of work teams. En J.W. Lorsh (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hackman, J.R. (1992). Group influences on individuals in organizations. En M.D. Dunnette y L.M. Hough (Eds.), *Handbook Of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed. (Vol. 3, pp. 199-267). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Hackman, J.R., y Morris, C.G. (1975). Group tasks, group interaction process and group performance effectiveness: A review and proposed integration. En L. Berdowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, (pp. 45-99). New York: Academic Press.
- Hannan, M.T. (1971). *Aggregation and Disaggregation in Sociology*. Lexington, Mass.: D.C. Heath
- Harrison, D.A., Price, K.H., Gavin, J.H., y Florey, A.T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface- and

deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45, 1029-1045.

Harter, S. (1978). Effectance motivation reconsidered: Toward a developmental model. *Human Development*, 21, 34-64.

Harter, J.K., Schmidt, F.L., y Hayes, T.L. (2002). Business-unit relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.

Hatfield, E., Caccioppo, J.T., y Brapson, M.L. (1994). *Emotional Contagion*. NY: Cambridge University Press.

Hays, W.L. (1981). *Statistics* (3rd ed.). New York: Holt, Rinehart and Winston.

Health, C., y Jourden, F.J. (1997). Illusion, disillusion, and the buffering effect of groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69, 103-116.

Herrbach, O. (2006). A matter of feeling? The affective tone of organizational commitment and identification. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 629-643.

Hersey, R.B. (1932). *Workers' Emotions in Shop and Home — A Study of Individual Workers from the Psychological and Physiological Standpoint*. Philadelphia, U.S.A.: University of Pennsylvania Press.

- Hochschild, A.R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feelings*. Berkeley: University of California Press.
- Hoegl, M., y Parboteeah K.P. (2003). Goal setting and team performance in innovative projects: On the Moderating role of teamwork quality. *Small Group Research*, 34, 3-19.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper.
- Hosking, D., y Fineman, S. (1990). Organizing processes. *Journal of Management Studies*, 27, 583–604.
- House, J.S., Landis, K.R., y Umberson, D. (1988, July 29). Social relationships and health. *Science*, 241, 540–545.
- House, R., Rousseau, D.M., y Thomas-Hunt, M. (1995). The meso paradigm: A framework for the integration of micro and macro organizational behavior. *Research in Organizational Behavior*, 17, 71-114.
- Hsee, C.K., y Abelson, R.P. (1991). Velocity relation: Satisfaction as a function of the first derivative of outcome over time. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 341–47.
- Hu, L., y Bentler, P.M. (1999) Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.

Hurley, J.R. (1997). Interpersonal theory and measures of outcome and emotional climate in 111 personal development groups. *Group Dynamics, 1*, 86-97.

Hyland, M.E. (1988). Motivational control theory: An integrative framework. *Journal of Personality and Social Psychology, 55*, 642-651.

Isen, A.M. (1999). Positive affect. En T. Dalgleish y M. Power (Eds.), *The Handbook of Cognition and Emotion* (pp. 521–539). New York: Wiley.

Isen, A.M., y Baron, R.A. (1991). Positive affect as a factor in organizational behavior. *Research in Organizational Behavior, 13*, 1–53.

Jaccard, J., Turrisi, R., y Wan, C.K. (1990). *Interaction Effects in Multiple Regression*. Newbury Park: CA: Sage.

Jackson, J. (1975). Normative power and conflict potential. *Sociological Methods and Research, 4*, 237–263.

Jackson, S.E., Brett, J.F., Sessa, V.I., Cooper, D.M. Julin, J.A., y Peyronin, K. (1991). Some differences make a difference: Individual dissimilarity and group heterogeneity as correlated of recruitment, promotions and turnover. *Journal of Applied Psychology, 76*, 675-689.

- Jackson, S.E., y Joshi, A. (2004). Diversity in social context: A multi-attribute, multilevel analysis of team diversity and sales performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 765-702.
- Jackson, S.E., Stone, V.K., y Alvarez, E.D. (1993). Socialization amidst diversity: Impact of demographics on work team old-timers and newcomers. En L.L. Cummings y B.M. Shaw (Eds.), *Research in Organizational Behaviour* (Vol. 15, pp. 45-109). Greenwich, CT: JAI Press.
- James, L. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual measures. *Journal of Applied Psychology*, 67, 219-229.
- James, L., Demaree R.G., y Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without responses bias. *Journal of Applied Psychology*, 69, 85-98.
- James, W. (1884). What is an Emotion?. *Mind*, 9, 188-205
- Janssen, O., Van de Vliert, E., y Veenstra, C. (1999). How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams. *Journal of Management*, 25, 117-142.
- Jehn, K.A. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5, 223-238.

- Jehn, K.A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282
- Jehn, K.A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-557.
- Jehn, K.A., y Chatman, J.A. (2000). The influence of proportional and perceptual conflict composition on team performance. *The International Journal of Conflict Management*, 11, 56-73.
- Jehn, K.A., y Mannix, E. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management*, 44, 238-251.
- Jehn, K.A., Northcraft, G.B., y Neale, M.A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-763.
- Jordan, M.H., Feild, H.S., y Armenakis, A.A. (2002). The relationship of group process variables and team performance. *Small Group Research*, 33, 121-150.
- Jöreskog, K.G., y Sörbom, D. (1988). *LISREL 7: A Guide to the Program and Applications*. Chicago: SPSS, Inc.

- Jöreskog, K.G., y Sörbom, D. (1993). *LISREL 8. Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*. Hillsdale. Scientific Software.
- Jung, D.I., y Sosik, J.J. (1999). Effects of group characteristics on work group performance: A longitudinal investigation. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 3, 279-290.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial/organizational psychology. En M. D. Dunnette y L. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Volume 1. Theory in Industrial and Organizational Psychology* (pp.75-170). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Kaplan, H.I., y Sadock, B. J. (1991). *Synopsis of Psychiatry* (6th ed.). Baltimore: Williams & Wilkins.
- Katzenbach, J.R., y Smith, D.K. (1993). *The Wisdom of Teams*. New York: HarperCollins.
- Kavanagh, D.J., O'Halloran, P., Manicavasagar, V., Clark, D., Piatkowska, O., Tennant, C., y Rosen, A. (1997). The family attitude scale: Reliability and validity of a new scale for measuring the emotional climate of families. *Psychiatry Research*, 70, 185-195.
- Kelly, J.R. (2003). Mood and emotion in groups. En M. Hogg, y S. Tindale (Eds.) *Blackwell Handbook in Social Psychology: Vol. 3*.

Group processes (pp. 164-181). Malden, MA: Blackweell Publishers.

Kelly, J.R., y Barsade, S.G. (2001). Mood and emotion in small groups and workteams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 99-130.

Keltner, D., y Kring, A.M. (1999). Emotion, social function, and psychopathology. *Review of General Psychology*, 2, 320–342.

Kemper, T.D. (1978). *A Social Interactional Theory of Emotions*. New York: Wiley.

Kingsbury, K., y Daus, C. (2001). *The Effects of Emotional Intelligence on Job Interview Outcomes*. Manuscrito no publicado.

Kirton, M.J., y McCarthy, R.M. (1988). Cognitive climate and organizations. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 175-184.

Klein, H.J. (1989). An integrated control theory model of work motivation. *Academy of Management Review*, 14, 150-172.

Klein, K.J., Conn, A.B., Smith, D.B., y Sorra, J.S. (2001). Is every one in agreement? An exploration of within-group agreement in employee perceptions of the work environment. *Journal of Applied Psychology*, 86, 3-16.

- Klein, K.J., Dansereau, R.G., y Hall, R.J. (1994). Levels issues in theory development, data collection, and analysis. *Academy of Management Review*, 19, 195-229.
- Klein, K.J., y House, R.J. (1995). On fire: Charismatic leadership and levels of analysis. *Leadership Quarterly*, 6, 183-198.
- Klein, K.J., y Kozlowski, S.W. (2000). *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Korsgaard, M.A., Schweiger, D.M., y Sapienza, H.J. (1995). Building commitment attachment and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, 38, 60-84.
- Koys, D.J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54, 101-114.
- Kozlowski, S.W., y Bell, B.S. (2003). Work groups and teams in organizations. En W.C. Borman, D.R. Ilgen, y R.J. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 12, pp. 333-375). London: Wiley.
- Kozlowski, S.W., y Doherty, M. (1989). Integration of climate and leadership. Examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, 74, 546-553.

- Kozlowski, S.W., y Klein, K.J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. En K.J. Klein y S.W. Kozlowski (Eds.), *A Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations. Foundations, Extensions and New Directions* (pp. 3-90). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kunda, G. (1992). *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-tech Corporation*. Philadelphia, PA: Temple University Press.
- Larsen, R.J., y Diener, E. (1992). Promises and problems with the circumplex model of emotions. *Review of Personality and Social Psychology, 13*, 25-29.
- Lawler, E.L., y Porter L.W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations, 7*, 20-28.
- Lawler, E.J., y Yoon, J. (1998). Network structure and emotion in exchange relations. *American Sociological Review, 63*, 871-894.
- Levine, J.M., y Moreland, R.L. (1990). Progress in small group research. *Annual Review of Psychology, 41*, 585-634.
- Lindell, M.K., y Brandt, C.J. (2000). Climate quality and climate consensus as mediators of the relationship between organizational antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology, 85*, 331-348.

- Littlepage, G.E. (1991). Effects of group size and task characteristics on group performance: A test of Steiner's model. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 449-456.
- Locke, E.A., Cartledge, N., y Knerr, C.S. (1970). Studies of relationships between satisfaction, goal setting, and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 135-158.
- Locke, E.A., y Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Locke, K.D., y Horowitz, L.M. (1990). Satisfaction in interpersonal interactions as a function of similarity in level of dysphoria. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 823-831.
- Lovelace, K., Shapiro, D., y Weingart, L.R. (2001). Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective. *Academy of Management Journal*, 44, 779-794.
- Lyubomirsky, S., King, L., y Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?. *Psychological Bulletin*, 131, 803-855.
- MacLean, P.D. (1990). *The Triune Brain in Evolution: Role in Paleocerebral Functions*. New York: Plenum.
- March, J.G., y Sutton, R.I. (1997). Organizational performance as a dependent variable. *Organization Science*, 8, 698-706.

- Mastenbroek, W. (1987). *Conflict Management and Organization Development*. Chichester: Wiley & Sons.
- Matthews, G., Jones, D.M., y Chamberlain, A.G. (1990). Refining the measurement of mood: The UWIST Mood Adjective Checklist. *British Journal of Psychology*, *81*, 17-42.
- Mayer, J., Caruso, D., y Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, *27*, 267-298.
- McGrath, J.E. (1984). *Groups: Interaction and Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- McIntyre, C.W., Watson, D., Clark, L.A., y Cross, S.A. (1991). The effect of induced social interaction on positive and negative affect. *Bulletin of the Psychonomic Society*, *29*, 67-70.
- Medina, F.J., Munduate, L., Dorado, M.A., Martínez, I., y Guerra, J.M. (2005). Types of intragroup conflict and affective reactions. *Journal of Managerial Psychology*, *20*, 219-230.
- Menard, S. (1991). *Longitudinal Research*. Sage University Paper series on Quantitative Applications in the Social Sciences, 07-076. Newbury Park, CA: Sage.
- Mitchell, T.R., y Daniels, D. (2003). Motivation. En W.C. Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski, y I.B. Weiner, *Handbook of Psychology* (Vol.12, pp. 225-254). New Jersey, USA: John Wiley & Son.

- Mitchel, T.R., y James, L.R. (2001). Building better theory: Time and the specification of when things happen. *Academy of Management Review*, 26, 530-547.
- Moran, E.T., y Wolkwein, J.F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45, 19-47.
- Morris, W.N. (1989). *Mood: The Frame of Mind*. New York: Springer-Verlag.
- Morris, W.N. (1992). A functional analysis of the role of mood in affective systems. En M.S. Clark (Ed.), *Emotion* (pp. 256-293). Newbury Park, CA, Sage.
- Motowidlo, S.J. (2003). Job performance. En W.C. Borman, D.R. Ilgen, y R.J. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology. Volume 12: Industrial and Organizational Psychology* (pp. 39-53). Hoboken, NJ: Wiley.
- Muchinsky, P.M. (1994). *Psicología Aplicada al Trabajo: Una Introduccion a la Psicología Industrial y Organizacional*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Muchinsky, P.M. (2000). Emotions in the workplace: The neglect of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 801-805.

- Naumann, S.E., y Bennett, N. (2000). A case for procedural justice: development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 43, 881-889.
- O'Really, C.A., Williams, K.Y., y Barsade, S. (1998). Group demography and innovation: Does diversity help?. *Research on Managing Groups and Teams*, 1, 183-207.
- Ortony, A., Clore, G.L., y Collins, A. (1988). *The Cognitive Structure of Emotions*. Cambridge University Press.
- Ortony, A., Clore, G.L., y Foss M.A. (1987). The referential structure of the affective lexicon. *Cognitive Science*, 11, 361-384.
- Osca. A., y Urién, B. (2004). Los grupos de trabajo en las organizaciones actuales. En A. Osca (Ed.), *Psicología de las Organizaciones* (pp. 155-192). Madrid: Sanz y Torres.
- Ostroff, C., Kinicki, A.J., y Tamkins, M.M. (2003). Organizational culture and climate. En W.C. Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski y I.B. Weiner, *Handbook of Psychology* (Vol.12, pp. 565-614). New Jersey, USA: John Wiley & Son.
- Ostrom, C.W. (1978). *Time Series Analysis: Regression Techniques*. Beverly Hills, CA: Sage University.
- Páez, D., Ruiz, J.I., Gailly, O., Kornblit, A.L., Wiesenfeld, E., y Vidal, C.M. (1997). Clima emocional: Su concepto y medicion mediante

- una investigación transcultural. *Revista de Psicología Social*, 12, 79-98.
- Parkinson, R. (1996). Emotions are social. *British Journal of Psychology*, 87, 663–683.
- Parkinson, B., Totterdell, P., Briner, R. B., y Reynolds, S. (1996). *Changing Moods: The Psychology of Mood and Mood Regulation*. Harlow: Longman.
- Patterson, M., Warr, P., y West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 193-216.
- Patterson, M., West, M., y Payne, R (1992). Collective climates: A test of their socio-psychological significance. *Academy of Management Journal*, 39, 1675-1691.
- Peiró, J.M. (1990). *Organizaciones: Nuevas Perspectivas Psicológicas*. Barcelona: PPU.
- Peiró, J.M. (2001). Estrés laboral. Una perspectiva individual y colectiva. *Investigación Administrativa*, 30, 31-40.
- Peiró, J.M. (2002). Perspectiva histórica y tendencias actuales de la Psicología del Trabajo, las Organizaciones y del Personal en España. Un modelo para su análisis. *Revista de Historia de la Psicología*, 23, 223-247.

- Peiró, J.M. (2008). Stress and coping at work: New research trends and their implications for practice. En K. Naswall (Ed.), *The Individual in the Changing Working Life*. Cambridge University press.
- Peiró, J.M., y Martínez-Tur, V. (2003). Applied fields: Organizations. En Fernández-Ballesteros, R. (Ed.), *Enciclopedia of Psychological Assessment* (Vol. 1, pp. 78-83). Londres: Sage
- Peiró, J.M., y Munduate, L. (1999). Psicología del Trabajo y de las Organizaciones en España en la década de los noventa. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52, 371-428.
- Peiró, J.M., y Munduate, L. (2001). Research developments on Work and Organizational Psychology in Spain: An overview. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 11, 31-48.
- Pekrun, R., y Friese, M. (1992). Emotions in work and achievement. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 7, 153–200.
- Pelled, L.H., Cummings, T.G., y Kizilos, M.A. (2000). The influence of organizational demography on customer-oriented prosocial behaviour. The differential effects of age and tenure distributions on technical communication. *Journal of Business Research*, 47, 209-216.
- Pelled, L.H., Eisenhardt, K.M., y Xin, K.R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1-28.

- Pelled, L.H., Ledford, G.E., y Mohrman, S.A. (1999). Demographic dissimilarity and workplace inclusion. *Journal of Management Studies*, 36, 1013- 1031.
- Pelled, L.H., y Xin, K.R. (2000). Relational demography and relationship quality in two cultures. *Organization Studies*, 21, 1077-1094.
- Peterson, R.S. (1997). A directive leadership style in group decision making can be both virtue and vice: Evidence from elite and experimental groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 1107-1121.
- Pirola-Merlo, A., Härtel, C., Mann, L., y Hirst, G. (2002). How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams. *The Leadership Quarterly*, 13, 561-581.
- Plewis, I. (1985) *Analysing Change: Measurements and Exploration Using Longitudinal Data*. Chichester UK: John Wiley.
- Plutchik R. (1994). *The Psychology and Biology of Emotion*. New York: Harper-Collins.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S., Lee, J., y Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879–903.

- Pugh, S.D. (2001). Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, 44, 1018-1027.
- Quijano, S.D. (1992). *Sistemas Efectivos de Evaluación del Rendimiento: Resultados y Desempeños. Técnicas y Sistemas para la Gestión y el Desarrollo del Personal*. Barcelona, PPU.
- Rafaela, A., y Sutton, R.I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12, 23-37.
- Rafaeli, A., y Sutton, R.I. (1989). The expression of emotion in organizational life. *Research in Organizational Behavior*, 11, 1-42.
- Reicher, A.E., y Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. En B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture* (pp. 5-39). San Francisco: Jossey-Bass.
- Remington, N.A., Fabrigar, L.R., y Visser, P.S. (2000). Reexamining the circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 286-300.
- Roberts, K.H., Hulin, C.L., y Rousseau, D.M. (1978). *Developing an Interdisciplinary Science of Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rodríguez, I., Bravo, M.J., Peiró, J.M., y Schaufeli, W. (2001). The demands-control-support model, locus of control and job dissatisfaction: a longitudinal study. *Work & Stress*, 15, 97-114.

- Rogelberg, S.G., y Rumery, S.M. (1996). Gender diversity, team decision quality, time on task, and interpersonal cohesion. *Small Group Research*, 27, 79-90.
- Rook, K.S. (1987). Social support vs. companionship: Effects on life stress, loneliness, and evaluations by others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1132-1147.
- Roseman, I.J., Spindel, M.S., y Jose, P.E. (1990). Appraisal of emotion-eliciting events: Testing a theory of discrete emotions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 899-915.
- Rosenblatt, A., y Greenberg, J. (1991). Examining the world of the depressed: Do depressed people prefer others who are depressed?. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 620-629.
- Rousseau, D.M. (1985). Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives. En L.L. Cummings y B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (vol. 7, pp. 1-37). Greenwich, CT: JAI Press.
- Rousseau, D.M. (1988). The construction of climate in organizational research. En C.L. Cooper, y I.T. Robertson (Ed.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 3, pp. 139-158). New York: Wiley.
- Russell, J.A. (1978). Evidence of convergent validity on the dimensions of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 1152-1168.

- Russell, J.A. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 1161–1178.
- Russell, J.A. (2003). Core affect and the psychological construction of emotion. *Psychological Review*, 110, 145-172.
- Russell, J.A., y Carroll, J.M. (1999). On the bipolarity of positive and negative affect. *Psychological Bulletin*, 125, 3-30.
- Russell, J.A., y Feldman Barrett, L., (1999). Core affect, prototypical emotional episodes and other things called emotion: Dissecting the elephant. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 805-819.
- Saavedra, R., y Khun, S.K. (2000). Affective states in job characteristics theory. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 131-146.
- Salorey, P., y Rodin, J. (1984). Some antecedents and consequences of social comparison jealousy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 780-792.
- Salovey, P., y Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.
- Sargent, L.D., y Sue-Chan, C. (2001). Does diversity affect group efficacy? The intervening role of cohesion and task interdependence. *Small Group Research*, 32, 426-450.

- Schachter, S. (1959). *The Psychology of Affiliation*. Stanford, CA: Stanford Univ. Press.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco CA: Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Scherer, K.R. (1984). On the nature and function of emotion: A component process approach. En K.R. Scherer, y P. Ekman (Eds.), *Approaches to Emotion* (pp. 293-317). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 28, 447-479.
- Schneider, B., y Reichers, A. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-40.
- Schneider, B., Hanges, P.J., Smith, D.B., y Salvaggio, A.N. (2003). Which comes first: Employee attitudes or organizacional financial and market performance?. *Journal of Applied Psychology*, 88, 836-851.
- Schlosberg, H. (1941). A scale for the judgment of facial expressions. *Journal of Experimental Psychology*, 29, 497-510.
- Schoonhoven, C.B. (1981). Problems with Contingency Theory: Testing assumptions hidden within the language of Contingency "Theory". *Administrative Science Quarterly*, 26, 349-377.

- Segura, S., y González-Romá, V. (2003). How do respondents construe ambiguous response formats of affect items?. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 956-968.
- Sessa, V.I. (1996). Using perspective taking to manage conflict and affect in teams. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32, 101-115.
- Shah, P.P., y Jehn, K.A. (1993). Do friends perform better than acquaintances: The interaction of friendship, conflict, and task. *Group Decision and Negotiation*, 2, 149-166.
- Shaver, P., Schwartz, J., Kirson D., y O'Connor C. (1987). Emotion knowledge: Further exploration of a prototype approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1061-1086.
- Shaw, J.B., y Barret-Power, E. (1998). The effects of diversity a small workgroup processes and performance. *Human Relations*, 51, 1307-1325.
- Sheldon, K.M., y Elliot, A.J. (1999). Goal striving, need-satisfaction, and longitudinal well-being: The Self-Concordance Model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 482-497.
- Sheldon, K.M., Elliot, A.J., Kim, Y., y Kasser, T. (2001). What's satisfying about satisfying events? Comparing ten candidate psychological needs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 325-339.

- Sheldon, K.M., Ryan, R.M., y Reis, H.T. (1996). What makes for a good day? Competence and autonomy in the day and in the person. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 1270-1279.
- Silva, M. (1996). *El Clima en las Organizaciones, Teoría, Método e Intervención*. Barcelona: Colección Psicología y Educación; EUB, S.A.
- Simon, H.A. (1982). Comments. En M.S. Clark, y S.T. Fiske (Eds.), *Affect and Cognition* (pp. 333-342). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Simons, T., Pelled, L.H., y Smith, K.A. (1999). Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of Management Journal*, 42, 662-673
- Simons, T.L., y Peterson, R.S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85, 102-111.
- Sinclair, A. (1992). The tyranny of a team ideology. *Organization Studies*, 13, 611-626.
- Sinclair, R.C., y Mark, M.M. (1992). The influence of mood state on judgment and action. In L.L. Martin, y A. Tesser (Eds.), *The construction of Social Judgments* (pp. 165-193). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

- Sirotnik, K.A. (1980). Psychometric implications of the unit-of-analysis problem (with examples from the measurement of organizational climate). *Journal of Educational Measurement*, 17, 245-282.
- Sivasubramaniam, N.S., Murry, W.D., Avolio, B.J., y Jung, D.I. (2002). A longitudinal model of the effects of team leadership and group potency on group performance. *Group and Organizational Management*, 27, 66-96.
- Smith, C.A., y Ellsworth, P.C. (1985). Patterns of cognitive appraisal in emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 813-838.
- Spector, P. E. (1987). Method variance as an artifact in self-reported affect and perceptions at work: Myth or significant problem. *Journal of Applied Psychology*, 72, 438-443.
- Staw, B.M., y Barsade, S.G. (1993). Affect and performance: A test of the sadder-but-wiser vs. happier-and-smarter hypotheses. *Administrative Science Quarterly*, 38, 304-331.
- Staw, B.M., Sandelands, L., y Dutton, J. (1981). Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel-analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26, 501-524.
- Staw, B.M., Sutton, R.I., y Pelled, L.H. (1994) Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. *Organization Science*, 5, 51-71.

- Steward, B. (2001). Using nominal group technique to explore competence in occupational therapy and physiotherapy students during first-year placements. *The British Journal of Occupational Therapy*, 64, 298-304.
- Sullins, E.S. (1991). Emotional contagion revisited: Effects of social comparison and expressive style on mood convergence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 166-174.
- Sundstrom, E., De Meuse, K.P., y Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologists*, 45, 120-123.
- Surra, C., y Longstreth, M. (1990). Similarity of outcomes interdependence and conflict in dating relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 501-516.
- Sutton, R.I. (1991). Maintaining norms about emotional expression: The case of bill collectors. *Administrative Science Quarterly*, 36, 245-268.
- Sy, T., Cote, S., y Saavedra, R. (2005). The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 295-305.
- Taggar, S. (2002). Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: A multi-level model. *Academy of Management Journal*, 45, 315-321.

Tajfel, H. (1981). *Human Groups and Social Categories*. Cambridge: Cambridge University Press.

Tajfel, H. (1982). *Social Identity and Intergroup Behavior*. Cambridge, England: Cambridge University Press.

Tesluk, P., Mathieu, J. E., Zaccaro, S. J., y Marks, M. (1997). Task and aggregation issues in the analysis and assessment of team performance. En M.T. Brannick, E. Salas, y C. Prince (Eds.), *Team Performance Assessment and Measurement: Theory, Methods, and Applications* (pp. 197–224). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Thayer, R.E. (1989). *The Biopsychology of Mood and Arousal*. New York: Oxford University Press.

Thomas, K.W. (1976). Conflict and conflict management. En M. Dunette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 889-935). Chicago: Rand-McNally.

Timmerman, T.A. (2000). Racial diversity, age diversity, interdependence, and team performance. *Small Group Research*, 31, 592-606.

Totterdell, P. (1999). Mood scores: Mood and performance in professional cricketers. *British Journal of Psychology*, 90, 317-332.

- Totterdell, P. (2000). Catching moods and hitting runs: Mood linkage and subjective performance in professional sport teams. *Journal of Applied Psychology*, 85, 848-859.
- Totterdell, P., Kellet, S., Teuchamann, K., y Briner, R.B. (1998). Evidence of mood linkage in work groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1504-1515.
- Totterdell, P., Wall, T., Holman, D., Diamond, H., y Epitropaki, O. (2004). Affect networks: A structural analysis of the relationship between work ties and job-related affect. *Journal of Applied Psychology*, 89, 854-867.
- Tuckman, B.W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63, 384-399.
- Turner, J.C., Hogg, M.A., Oakes, P.J., Reicher, S.D., y Wetherell, M.S. (1987). *Rediscovering the Social Group: A Self-categorization Theory*. Oxford: Blackwell.
- Van de Vliert, E., Nauta, A., Giebels, E., y Janssen, O. (1999). Constructive conflict at work. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 475-491.
- Van Katwyk P.T., Fox, S., Spector P.E., y Kelloway, E.K. (1995). Determining the cognitive structure of job-related affective well-being: how does my job make me feel? Trabajo presentado al *Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, May 18-21, Orlando, Florida.

- Van Maanen, J., y Kunda, G. (1989). "Real feelings": Emotional expression and organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, *11*, 43-103.
- Vinokur-Kaplan, D. (1995). Treatment teams that work (and those that don't): an application of Hackman's group effectiveness model to interdisciplinary teams in psychiatric hospitals. *Journal of Applied Behavioral Science*, *31*, 303-327.
- Waldman, D.A., y Yammarino, F.J. (1999). CEO charismatic leadership: Levels-of-management and levels-of-analysis effects. *Academy of Management Review*, *24*, 266-285.
- Waldrom, V. R. (2000). Relational experiences and emotion at work. En S. Fineman (Ed.), *Emotion in Organizations*, 2nd ed. (pp. 64-82). London: Sage Publishing.
- Wall, T.D., Jackson, P.R., Mullarkey, S., y Parker, S.K. (1996). The demand-control model of job strain: A more specific test. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, *69*, 153-166.
- Wall, T.D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S.J., Sheehan, M., Clegg, C.W., y West, M. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel Psychology*, *57*, 95-118.
- Walton, E.J., y Dawson, S. (2001). Managers' perceptions of criteria of organizational effectiveness. *Journal of Management Studies*, *38*, 173-199

- Warr, P.B. (1990a). Decision latitude, job demands, and employee well-being. *Work & Stress*, 4, 285-294.
- Warr, P.B. (1990b). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 193-210.
- Warr, P.B. (2002). The study of well-being, behaviour, and attitudes. En P. Warr (Ed.), *Psychology at Work*, 5th ed. (pp. 1–25). London: Penguin Books.
- Wasielewski, P. L. (1985). The emotional basis of charisma. *Symbolic Interaction*, 8, 207–222.
- Watson, D., Clark, L.A., y Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070.
- Watson D., y Tellegen A. (1985). Toward a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin*, 98, 219-202.
- Weick, K.E. (1969). *The Social Psychology of Organizing*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Weick, K.E., y Roberts, K.H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38, 357-381.

- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, 92, 548-573.
- Weingart, R.L., y Weldon, E. (1991). Processes that mediate the relationship between a group goal and group member performance. *Human Performance*, 4, 33-54.
- Weiss, H.M. (1977). Subordinate imitation of supervisor behavior: The role of modeling in organizational socialization. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19, 89-105.
- Weiss, H.M. (2002). Introductory comments: Antecedents of emotional experiences at work. *Motivation and Emotion*, 26, March (C° 2002).
- Weiss, H.M., y Cropanzano, R. (1996). Affective events story: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. En B.M Staw, y L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 18, pp. 1-74). Greenwich, CT: JSI Press.
- West, M.A. (2001). The human team: Basic motivations and innovations. En N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil, y C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology. Vol. 2: Organizational Psychology* (pp. 270-288). Londres: Sage.

- West, M.A. (1996). Fundamental considerations about work groups. En M.A. West (Ed.), *Handbook of Work Group Psychology* (pp. 3-21). Chichester: John Wiley & Sons.
- West, M.A., Borrill, C.S., y Unsworth, K.L. (1998). Team effectiveness in organizations. En C.L. Cooper, y I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (vol 13, pp. 1-48). John Wiley & Sons Ltd.
- Wharton, A.S., y Erickson, R.J. (1995). The consequences of caring: Exploring the links between women's job and family emotion work. *Sociology Quarterly*, 36, 273-296.
- Wheelan, S. (1994). *Group Processes: A developmental Perspective*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Wheeler, L., y Mikaye, K. (1992). Social comparison in everyday life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 760-773.
- White, R.W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66, 297-333.
- Williams, K.Y., y O'Reilly, C.A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of diversity research. En B.M Staw, y L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 20, pp.77-140). Greenwich CT: JSI Press.
- Wonnacott, T.H., y Wonnacott, R.J. (1984). *Introductory Statistics for Business and Economics*. New York: Wiley.

- Wood, J.V., Taylor, S.E., y Lichtman, R.P. (1985). Social comparison in adjustment to heart cancer. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 1169-1183.
- Wright, T.A., y Bonett D.G. (1996). The role of activation and pleasantness-based affect in performance prediction. Trabajo presentado al *Academy of Management Annual Meeting*, Agosto, Cincinnati.
- Wright, T.A., Cropanzano, R., Denney, P.J., y Moline, G.L. (2002). When a happy worker is a productive worker: a preliminary examination of three models. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 34, 146–150.
- Wright, T.A., Larwood, L., y Denney, P.J. (2002). The different ‘faces’ of happiness–unhappiness in organizational research: emotional exhaustion, positive affectivity, negative affectivity, and psychological wellbeing as correlates of job performance. *Journal of Business and Management*, 8, 109–126.
- Wright, T.A., y Staw, M.B. (1999). Affect and favourable work outcomes: Two longitudinal tests of the happy-productive worker thesis. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1-23.
- Wundt, W. (1924). *An Introduction to Psychology*. London: Allen & Unwin pp.

- Yang, J., y Mossholder, K.W. (2004). Decoupling task conflict and relationship conflict: The role of intragroup emotional processing. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 589-605.
- Yik, M.S., Russell, J.A., y Barrett, L.F. (1999). Structure of self-report current affect: Integration and beyond. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 600-619.
- Zornoza, A., Ripoll, P., y Peiró, J.M. (2002). Conflict management in groups that work in two different communication contexts. *Small Group Research*, 33, 481-508.



CLIMA AFECTIVO

Por favor, indique en qué medida su trabajo le ha hecho sentirse durante las últimas semanas como dice cada uno de los adjetivos que aparecen abajo. Para contestar a cada adjetivo elija una de las siguientes alternativas de respuesta:

Nada 1
Poco 2
Nivel Medio 3
Bastante 4
Mucho 5

1. TENSO/A ()
2. NERVIOSO/A ()
3. ANSIOSO/A ()
4. RELAJADO/A ()
5. TRANQUILO/A..... ()
6. CALMADO/A..... ()
7. TRISTE ()
8. PESIMISTA/A ()
9. DESANIMADO/A ()
10. ALEGRE ()
11. OPTIMISTA/A..... ()
12. ANIMADO/A ()

CONFLICTO RELACIONAL

Para contestar cada una de las preguntas que aparecen a continuación elija una de las siguientes alternativas de respuesta:

- Nunca 1
- Pocas veces 2
- Frecuencia media 3
- Bastantes veces 4
- Muchas veces 5

¿Con qué frecuencia ...

1. surgen problemas personales entre los miembros de su equipo de trabajo? ()
2. hay conflictos personales en su equipo de trabajo?..... ()
3. la tensión entre los miembros de su equipo de trabajo sobrepasa los límites razonables?..... ()
4. surgen conflictos emocionales entre los miembros de su equipo de trabajo?..... ()

CONFLICTO DE TAREA

Para contestar cada una de las preguntas que aparecen a continuación elija una de las siguientes alternativas de respuesta:

- Nunca 1
- Pocas veces 2
- Frecuencia media 3
- Bastantes veces 4
- Muchas veces 5

¿Con qué frecuencia ...

1. los miembros de su equipo tienen opiniones opuestas sobre el trabajo del equipo?..... ()
2. en su equipo hay conflictos debidos a distintos puntos de vista sobre el contenido del trabajo? ()
3. los miembros de su equipo de trabajo están en desacuerdo sobre las tareas a realizar por su equipo? ()
4. los miembros de su equipo están en desacuerdo sobre quién debe hacer qué tareas? ()
5. los miembros de su equipo están en desacuerdo sobre la forma de realizar una tarea grupal? ()
6. en su equipo hay conflictos relacionados con la delegación de tareas?..... ()

INTERACCIÓN ENTRE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO

Por favor, indique con qué frecuencia comenta con los compañeros de su equipo de trabajo cosas relacionadas con...

- Nunca 1
- Pocas veces 2
- Frecuencia media 3
- Bastantes veces 4
- Muchas veces 5

1. la organización del trabajo del equipo..... ()
2. el ambiente del equipo..... ()
3. los objetivos del equipo..... ()
4. las relaciones entre los miembros del equipo..... ()
5. las normas y procedimientos de trabajo del equipo ()
6. las posibilidades de innovación que ofrece el equipo ()
7. el funcionamiento del equipo ()

NORMAS DE REGULACIÓN AFECTIVA

Las afirmaciones que aparecen a continuación también se refieren a su equipo de trabajo. ¿Está usted de acuerdo con que cada una de esas afirmaciones describe lo que sucede en su equipo? Para contestar a cada afirmación, escoja una de las siguientes alternativas de respuesta:

- Totalmente en desacuerdo 1
- Bastante en desacuerdo 2
- Algo en desacuerdo 3
- Algo de acuerdo 4
- Bastante de acuerdo 5
- Totalmente de acuerdo 6

En mi equipo de trabajo...

- 1 Las personas saben qué emociones expresar en cada momento..... ()
- 2 Existen ciertas normas no escritas sobre cuáles son los sentimientos que se puede expresar y cuáles no..... ()
- 3 Existen ciertas costumbres que ayudan a los miembros del equipo a saber qué sentimientos expresar cuando tratan con otras personas ()

COMPARACIÓN AFECTIVA

Los siguientes ítems se refieren a sus reacciones emocionales en el trabajo. Conteste a cada uno de ellos, escogiendo una de las siguientes alternativas:

- Totalmente en desacuerdo 1
- Bastante en desacuerdo 2
- Algo en desacuerdo 3
- Algo de acuerdo 4
- Bastante de acuerdo 5
- Totalmente de acuerdo 6

1. Cuando surge algún problema en el trabajo, comparo mis reacciones emocionales con las de mis compañeros de equipo ()
2. Suelo comparar mis reacciones emocionales con las de mis compañeros de equipo ()
3. Para saber cómo reaccionar ante ciertas situaciones, observo las reacciones emocionales de mis compañeros de equipo ()
4. Comparando mis reacciones emocionales con las de mis compañeros comprendo mejor mis emociones..... ()
5. Cuando logramos un éxito importante, comparo mis reacciones emocionales con las de mis compañeros de equipo ()

RENDIMIENTO DEL EQUIPO

Por favor, conteste cada una de las preguntas que aparecen a continuación escogiendo una de las siguientes alternativas de respuesta.

- Muy mal 1
- Mal 2
- Regular 3
- Bien 4
- Muy bien 5

1. ¿Cómo cree usted que su equipo realiza el trabajo?..... ()
2. ¿Cuál es la calidad del trabajo que realiza su equipo? ()