

## ***Grupos Felices y Productivos: Una aproximación al estudio del afecto positivo en grupos desde la Psicología Positiva***

Jonathan Peñalver González

Profesor adjunto. Universidad Internacional de Valencia

jonatan.penalver@campusviu.es

### **Resumen**

El afecto positivo motiva a las personas a explorar sus límites, aumenta su sociabilidad e incluso promueve la resiliencia. Sin embargo, los grupos y equipos de trabajo también puede desarrollar una emoción positiva compartida, lo cual es denominada como afecto positivo grupal. Además, el afecto positivo grupal es uno de los elementos clave para comprender el mecanismo que subyace en la creación de organizaciones saludables y resilientes. Aunque la investigación previa ha permitido comprobar cómo el afecto positivo grupal impulsa los comportamientos y los resultados del grupo, todavía quedan algunas preguntas por responder. De hecho, este trabajo de investigación busca responder a tres de ellas: 1) ¿Cuál es la relación del afecto positivo grupal con el desempeño grupal; 2) ¿Cuáles son los antecedentes organizativos del afecto positivo grupal?; 3) ¿Bajo qué circunstancias los altos niveles de afecto positivo grupal conducen a bajos niveles de desempeño grupal?

Tradicionalmente, la psicología se ha centrado en el estudio de aspectos negativos del ser humano, como el estrés, las emociones negativas, la depresión. Sin embargo, esta manera de aproximarse al estudio de la mente humana ha sesgado y limitado los modelos explicativos (Vecina, 2006). La Psicología Positiva, definida como el campo científico del funcionamiento óptimo de personas, grupos e instituciones (Gable y Haidt, 2005), surge como una respuesta alternativa al marco teórico tradicional y promueve el estudio de variables más constructivas (p. ej., afecto positivo, engagement en el trabajo, fortalezas personales; Seligman, 1999).

Concretamente, el afecto positivo se ha definido como un término general para una amplia gama de experiencias emocionales positivas, incluidas las emociones positivas y el estado de ánimo positivo (Fernández-Abascal, 2009). Por lo tanto, el afecto positivo comprende emociones agradables de alta activación (p. ej., entusiasmo, alegría, disfrute) y emociones agradables de baja activación (p. ej., comodidad, tranquilidad, relajación). Teniendo en cuenta la importancia del afecto positivo, puede considerarse uno de los temas más estudiados porque influye en una variedad de procesos cognitivos, sociales y biológicos en varias áreas (Barrett, Lewis, Haviland-Jones, 2018). Por ejemplo, el afecto positivo motiva a las personas a explorar límites (Fredrickson y Cohn, 2008), mejora los lazos y las relaciones sociales (Sporer y Kelly, 2004), promueve la resiliencia (Gloria y Steinhardt, 2016), está relacionado con una mejor salud (Hunter, Cross, y Pressman, 2018), y facilita el engagement en el trabajo (Miralles, Navarro y Unger, 2015).

### **1. El afecto positivo grupal: Implicaciones para los grupos.**

Numerosos estudios han demostrado que el afecto positivo no solo se da a nivel individual, sino también a nivel grupal, a través de varios mecanismos (p. ej., Contagio emocional) (Barsade y Gibson, 2007; Meneghel, Salanova, y Martínez, 2016). El afecto positivo grupal basado en la convergencia afectiva se define como la composición afectiva de los miembros del grupo (Barsade y Gibson, 1998), resultante de que las personas sienten niveles similares de emociones individuales cuando trabajan juntas (Barsade y Knight, 2015). Coloquialmente, se ha llegado a afirmar que las emociones son el pegamento que une a los miembros de los grupos.

Debido a la funcionalidad de los grupos para las organizaciones, varios autores han determinado que los grupos participan en el desarrollo organizacional a través de su implicación en el bienestar (Greenaway, et al., 2015), la toma de decisiones (Kugler, Kausel, y Kocher, 2012; Tindale, y Winget, 2019) y productividad (Flood y Klausner, 2018). Por lo tanto, es importante estudiar cómo el afecto positivo grupal impulsa los comportamientos y los resultados del grupo.

El estudio del afecto positivo grupal comenzó en 1990 con un estudio de Jennifer M. George sobre la personalidad, el afecto y el comportamiento en pequeños grupos de trabajo. Concretamente, George (1990) descubrió en una muestra de 26 grupos que el afecto positivo grupal reducía el absentismo grupal. Desde entonces, el estudio del constructo ha proliferado con el objetivo de este entender este fenómeno grupal (Menges, y Kilduff, 2015). Concretamente, la literatura científica determina que el afecto positivo grupal tiene efectos sobre diferentes variables de resultado como el rendimiento grupal (Lee, Stajkovic, y Sergent, 2016), la creatividad grupal (Shin, 2014),

eficacia colectiva (Salanova, Llorens y Schaufeli, 2011) e incluso el bienestar individual (Zhang, Zhang, y Qiu, 2017).

## **2. El afecto positivo grupal como elemento clave en las organizaciones saludables y resilientes**

Salanova y colegas (2012) definen las organizaciones saludables y resilientes (HERO - HEalthy and Resilient Organization) como aquellas organizaciones que llevan a cabo acciones sistemáticas e intencionales cuyo objetivo es doble, mejorar el bienestar laboral y la productividad. De esta manera, el modelo HERO propone la existencia de tres pilares básicos que se interrelacionan entre sí para contribuir al éxito saludable y financiero de la organización:

1) Las prácticas de Recursos Humanos y recursos organizacionales saludables, se refieren a las actuaciones llevadas a cabo en una empresa para estructurar y gestionar los procesos de trabajo que estimulan el funcionamiento organizacional. Los recursos laborales son definidos como los aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales del trabajo que pueden: a) ser funcionales en el cumplimiento de metas; b) reducir las demandas laborales y; c) estimular el desarrollo y crecimiento personal (Torrente, Salanova, Llorens y Schaufeli, 2012). Por lo tanto, cuando se perciben recursos laborales puede llevarse a cabo un proceso de motivación que conduce al bienestar laboral (es decir, aumento de afecto positivo, aumento de work engagement) tanto a nivel individual como a nivel grupal.

2) Los empleados positivos y saludables, se refieren al bienestar psicosocial de los empleados (e.g., afecto positivo, work engagement, autoeficacia), e indica que los empleados tienen recursos psicológicos positivos con los que se siente bien y positivos en el trabajo.

3) Los resultados organizacionales saludables, se refiere al *outcome* final de la organización de los diferentes grupos de interés (organización, empleados, clientes, comunidad), es decir, el desempeño, el compromiso organizacional, calidad de servicio, lealtad del cliente, ROI, entre otros (Salanova, et al., 2012).

En resumen, el afecto positivo grupal es uno de los elementos clave para comprender el mecanismo que subyace en la creación de organizaciones saludables y resilientes.

## **3. Preguntas de investigación**

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, se llevó a cabo una investigación para contribuir a la literatura sobre el afecto positivo grupal. Concretamente, se plantearon tres preguntas de investigación:

### **3.1. Pregunta 1. ¿Cuál es la relación entre el afecto positivo del grupo y el desempeño del grupo?**

La investigación ha estudiado ampliamente la relación entre el afecto positivo y el desempeño (Walsh, Boehm y Lyubomirsky, 2018), concluyendo que los trabajadores felices logran un mejor desempeño que los trabajadores infelices

(Christensen, 2017; Wright y Cropanzano, 2007). Concretamente, la Teoría de Ampliación y Construcción de las emociones positivas (Fredrickson, 1998, 2001) nos ofrece una comprensión de esta relación. El afecto positivo (ej., alegría, satisfacción, interés) amplía los repertorios momentáneos de pensamiento y acción de las personas (ej., flexibilidad cognitiva, creatividad) y construye recursos personales duraderos (físicos, sociales, psicológicos, intelectuales). Por ejemplo, el afecto positivo amplía la flexibilidad cognitiva y abre la mente de las personas, lo que les permite realizar diferentes comportamientos y actitudes. A corto plazo, las personas pueden beneficiarse de algunos recursos generados, lo que facilita afrontar los problemas. A largo plazo, las personas logran un mejor rendimiento, un mejor bienestar y una mejor salud. Por lo que, sentir un afecto positivo no implica necesariamente ni automáticamente un mejor desempeño, existe un mecanismo subyacente.

A pesar de la relevancia para los grupos, pocos estudios han abordado abiertamente el efecto del afecto positivo del grupo en el desempeño del grupo y han examinado los mecanismos psicosociales que podrían explicar esta relación (Kelly y Spoor, 2013). De hecho, una revisión de la literatura (Peñalver, Salanova y Martínez, 2020), mostró que a nivel grupal (afecto positivo grupal, desempeño grupal) esta relación puede darse de dos maneras: directa o indirectamente.

Basándonos en la teoría previamente mencionada, se propuso que, a nivel de grupo, uno de los recursos generados sería social. Los recursos sociales grupales (es decir, aquellos aspectos del funcionamiento grupal que surgen de la dinámica interpersonal entre los miembros; Oh, Chung y Labianca, 2004) podrían ser un mecanismo psicosocial que puede explicar cómo el afecto positivo compartido en los grupos se relaciona con un mejor desempeño grupal (Knight, y Eisenkraft, 2014). Específicamente, cuando los grupos tienen altos niveles de afecto positivo, sus miembros prestan total atención a las metas, se comunican mejor, tienen vínculos más fuertes y un clima de mayor apoyo. Estas mejoras en los comportamientos permiten que el grupo logre un buen desempeño de tarea y contextual, así como un buen desempeño creativo. Adicionalmente, la presente investigación ha permitido establecer un paralelismo entre el nivel individual y el nivel grupal de varias formas; primero, extendiendo la Teoría de Ampliar y Construir de las emociones positivas al nivel del grupo; y segundo, al establecer la existencia del grupo feliz-productivo como un fenómeno análogo al trabajador feliz-productivo. A pesar de los estudios que abordan las emociones grupales positivas y el desempeño grupal, hasta el momento ningún autor ha considerado que pueda existir un modelo isomórfico entre los dos niveles, así como la terminología en esta relación. A través de dos muestras independientes, probamos el ajuste del modelo propuesto. Aunque hemos

implementado diferentes acciones (es decir, dos estudios, modelo alternativo, tasas externas) para aumentar la validez de nuestra investigación, somos conscientes de las limitaciones de los diseños transversales (Peñalver, Salanova, Martínez y Schaufeli, 2019)

### **3.2. Pregunta 2. ¿Cuáles son los antecedentes organizativos del afecto positivo grupal?**

Si bien el interés por estudiar el afecto positivo grupal está creciendo (Barsade y Knight, 2015), es notable ver que se ha prestado más atención a identificar qué factores son consecuencias del afecto positivo, como la productividad, en lugar de determinar qué factores pueden considerarse antecedentes. Por lo tanto, para que los grupos obtengan beneficios de los efectos potenciadores del afecto positivo grupal, también es importante identificar sus antecedentes potenciales. Como señalaron Bakker y Demerouti (2017), la teoría de las demandas y recursos laborales puede identificar una variedad de características laborales, agrupadas en dos tipos: recursos laborales y demandas laborales. Es plausible suponer que los entornos laborales llenos de recursos motivan y estimulan a los miembros del grupo para aumentar el bienestar del grupo (es decir, el afecto positivo del grupo), mientras que las demandas laborales, entendidas como características laborales estresantes, pueden dañar el bienestar del grupo. Además, considerando que las organizaciones son estructuras multinivel que requieren un enfoque multinivel (González-Romá, y Hernández, 2017), los antecedentes identificados deben integrar los múltiples niveles de las organizaciones, es decir, recursos y demandas a nivel grupal y prácticas de recursos humanos a nivel organizacional.

En resumen, se propuso que los recursos laborales del equipo (liderazgo transformacional, autonomía, retroalimentación) y las prácticas de recursos humanos estimulan a los miembros del grupo permitiéndoles aumentar el afecto positivo del grupo, mientras que las demandas laborales en equipo (sobrecarga cuantitativa, conflicto de rol, ambigüedad de rol) pueden reducir el bienestar del grupo (afecto positivo grupal). Los resultados determinaron que solo el liderazgo transformacional, la retroalimentación y la sobrecarga cuantitativa mostraron relaciones significativas con afecto positivo grupal (las dos primeras positivas y la última negativa). Además, las prácticas de recursos humanos, se relacionaron positivamente con el afecto positivo grupal.

### **3.3. Pregunta 3. ¿Bajo qué circunstancias los altos niveles de afecto positivo grupal conducen a bajos niveles de desempeño grupal?**

A nivel individual, la investigación ha demostrado que los estados positivos pueden llevar a las personas a obtener resultados negativos. Por ejemplo, el afecto positivo puede hacer que las personas sobreestimen ideas y oportunidades (Baron, Hmieleski y Henry, 2012), y el optimismo poco realista puede respaldar una perseverancia infructuosa en la tarea (Mens, Scheier y Carver, 2016). Peiró y colaboradores (Peiró, Ayala, Tordera, Lorente, y Rodríguez, 2014; Peiró, Kozusznik, Rodríguez-Molina, y Tordera, 2019) se refirieron a estos patrones anómalos como “el lado oscuro” del empleado feliz-productivo. En otras palabras, altos niveles de “felicidad” pueden relacionarse con bajos resultados, mientras que bajos niveles de “felicidad” podrían conducir a buenos resultados.

Teniendo en cuenta estos estudios previos, los investigadores han comenzado a asumir que el afecto positivo grupal (entendida como felicidad) podría no siempre estar relacionado con la productividad. Específicamente, estos estados positivos experimentados colectivamente podrían contribuir a una realidad única compartida, proporcionando a los trabajadores una tendencia a inhibir los puntos de vista que están desalineados con el pensamiento grupal (George y King, 2007). Por ejemplo, Tsai, Chi, Grandey y Fung (2011) corroboran esta idea al descubrir que los grupos felices con alta confianza entre los miembros lograron un rendimiento creativo deficiente. Sin embargo, resulta necesario expandir la investigación sobre este fenómeno para comprensión esta relación anómala entre afecto positivo grupal y desempeño grupal.

Para llenar este vacío, en primer lugar, se exploraron diferentes patrones de relación entre el afecto positivo grupal y el desempeño grupal, concluyendo que existían cuatro patrones (es decir, feliz-productivo, feliz-improductivo, infeliz-productivo, infeliz-improductivo). En segundo lugar, nuestro objetivo era comprender las diferencias entre estos cuatro patrones sugiriendo cuatro variables: liderazgo transformacional, work engagement en equipo, eficacia grupal y competencia grupal. Tal y como se esperaba, el patrón feliz-productivo mostró niveles altos de todas las variables, mientras que el patrón infeliz-improductivo mostró niveles bajos. Sin embargo, los resultados también mostraron que el patrón feliz-improductivo se caracterizaba por deficiencias en los recursos cognitivos (es decir, eficacia grupal, competencia grupal), mientras que el patrón infeliz-productivo se caracterizaba por deficiencias en los recursos emocionales (es decir, liderazgo transformacional, work engagement en equipo).

#### **4. Principales aportaciones prácticas**

Este trabajo de investigación propone varias aportaciones para que los profesionales y organizaciones orienten sus acciones en el campo del afecto positivo grupal. Primero, es crucial realizar evaluaciones organizacionales periódicas para conocer el equilibrio entre el bienestar y el desempeño grupal, así como los recursos y las demandas que el grupo percibe. Esto podría evitar que se desarrollen perfiles grupales anómalos (grupos felices-improductivos, grupos infelices-productivos).

En segundo lugar, las organizaciones deben promover un liderazgo saludable como una forma de influir en el afecto positivo del grupo. Los líderes transformacionales motivan, estimulan intelectualmente, fomentan el orgullo, desencadenan entusiasmo y transmiten optimismo a sus seguidores (Cruz-Ortiz, Salanova y Martínez, 2017).

Por último, teniendo en cuenta que *“las emociones positivas tienen un origen claramente social, de modo que la interacción con los demás es una plataforma común para que surjan las emociones”* (Vacharkulksemsuk y Fredrickson, 2013, pág. 51.), los resultados sugieren una dirección prometedora para aumentar el afecto positivo del grupo a través de intervenciones positivas grupales, en lugar de individuales. Es decir, realizar intervenciones positivas con el equipo de trabajo de manera conjunta, podría permitir que el afecto positivo grupal emerja beneficiando no solo los resultados del grupo, sino también podría permitir que el efecto de la intervención se mantenga a través del tiempo.

#### **5. Referencias bibliográficas**

- Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. doi:10.1037/ocp0000056
- Baron, R. A., Hmieleski, K. M., y Henry, R. A. (2012). Entrepreneurs' dispositional positive affect: The potential benefits—and potential costs—of being up. *Journal of Business Venturing*, 27(3), 310.
- Barrett, L. F., Lewis, M., Haviland-Jones, J.M. (Eds.) (2018). *Handbook of emotions*. New York, NY: Guilford Press.
- Barsade, S. G., y Gibson, D. E. (1998). Group emotion: A view from top and bottom. In D. H Gruenfeld (Ed.), *Research on managing groups and teams*, 1. Composition (pp. 81-102). US: Elsevier Science/JAI Press.

- Barsade, S. G., y Gibson, D. E. (2007). Why does affect matter in organizations?. *The Academy of Management Perspectives*, 21(1), 36-59.
- Barsade, S. G., y Knight, A. P. (2015). Group Affect. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 21-46. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032414-111316
- Christensen, M. (2017). Healthy Individuals in Healthy Organizations: The Happy Productive Worker Hypothesis. In: Marit Christensen, Per Øystein Saksvik, Maria Karanika-Murray (Eds) *The Positive Side of Occupational Health Psychology*, 155-169. doi:10.1007/978-3-319-66781-2\_13
- Cruz-Ortiz, Salanova, y Martínez (2017). A Multilevel Study of how Transformational Leadership predicts Positive Emotions and Job Performance. Manuscript in preparation.
- Flood, F., y Klausner, M. (2018). High-Performance Work Teams and Organizations. In Farazmand A. (eds) *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer, Cham. (1-6). doi:10.1007/978-3-319-31816-5\_3526-1
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology: Special Issue: New Directions in Research on Emotion*, 2, 300-319.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist: Special Issue*, 56, 218-226.
- Fredrickson, B.L., y Cohn, M.L. (2008). Positive Emotions. In Lewis, M., Haviland-Jones, J. M., y Barrett, L. F. (Eds.).(2008). *Handbook of emotions*. (777-796). New York: Guilford Press.
- Gable, S. L., y Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of General Psychology*, 9, 103-110. doi:10.1037/1089-2680.9.2.103
- García Fernández-Abascal, E. (2009). *Emociones positivas*. Madrid: Ediciones Pirámide
- George, J. M. (1990). Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 107-116. doi:10.1037/0021-9010.75.2.107
- George, J. M., y King, E. B. (2007). Potential Pitfalls of Affect Convergence in Teams: Functions and Dysfunctions of Group Affective Tone. In Elizabeth A. Mannix, Margaret A. Neale, Cameron P. Anderson (ed.) *Affect and Groups*



- (Research on Managing Groups and Teams, Volume 10.) Emerald Group Publishing Limited, 97 - 123. doi:10.1016/s1534-0856(07)10005-0
- Gloria, C. T., y Steinhardt, M. A. (2016). Relationships among positive emotions, coping, resilience and mental health. *Stress and Health*, 32(2), 145-156.
- González-Romá, V., y Hernández, A. (2017). Multilevel Modeling: Research-Based Lessons for Substantive Researchers. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 183-210. doi:10.1146/annurev-orgpsych-041015-062407
- Greenaway, K. H., Haslam, S. A., Cruwys, T., Branscombe, N. R., Ysseldyk, R., y Heldreth, C. (2015). From “we” to “me” : Group identification enhances perceived personal control with consequences for health and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 109(1), 53-74. doi:10.1037/pspi0000019
- Hunter, J. F., Cross, M. P., y Pressman, S. D. (2018). The Associations Between Positive Affect and Health. In: Snyder, C. R., Lopez, S. J., Edwards, L. M., y Marques, S. C. (Eds.). *The Oxford Handbook of Positive Psychology*, 3rd Edition. doi:10.1093/oxfordhb/9780199396511.013.61
- Kelly, J. R., y Spoor, J. R. (2013). Affective processes. In J. M. Levine (Ed.). *Group processes*, 33-53. New York: Psychology Press.
- Knight, A. P., y Eisenkraft, N. (2015). Positive is usually good, negative is not always bad: The effects of group affect on social integration and task performance. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1214-1227. doi:10.1037/apl0000006
- Kugler, T., Kausel, E. E., y Kocher, M. G. (2012). Are groups more rational than individuals? A review of interactive decision making in groups. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Cognitive Science*, 3(4), 471-482.
- Lee, D., Stajkovic, A. D., y Sergent, K. (2016). A field examination of the moderating role of group trust in group efficacy formation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(4), 856-876. doi:10.1111/joop.12161
- Meneghel, I., Salanova, M., y Martínez, I. M. (2016). Feeling Good Makes Us Stronger: How Team Resilience Mediates the Effect of Positive Emotions on Team Performance. *Journal of Happiness Studies*, 17(1), 239-255. doi:10.1007/s10902-014-9592-6

- Menges, J.I.; y Kilduff, M. (2015) Group emotions: Cutting the gordian knots concerning terms, levels of analysis, and processes. *Acad. Manag. Ann.*, 9, 845-928.
- Mens, M. G., Scheier, M. F., y Carver, C. S. (2016). Optimism. In: Snyder, C. R., Lopez, S. J., Edwards, L. M., y Marques, S. C. (Eds.) *The Oxford Handbook of Positive Psychology*, 3rd Edition. doi:10.1093/oxfordhb/9780199396511.013.24
- Miralles, C., Navarro, J., y Unger, D. (2015). Daily work events and state work engagement: the mediating role of affect / Eventos diarios y work engagement: el rol mediador del afecto. *Revista de Psicología Social*, 30(2), 264-294. doi:10.1080/21711976.2015.1016755
- Oh, H., Chung, M. H., y Labianca, G. (2004). Group social capital and group effectiveness: The role of informal socializing ties. *Academy of Management Journal*, 47(6), 860-875.
- Peiró, J. M., Ayala, Y., Tordera, N., Lorente, L., y Rodríguez, I. (2014). Bienestar sostenible en el trabajo: Revisión y reformulación. *Papeles del psicólogo*, 35(1), 3-13
- Peiró, J., Kozusznik, M., Rodríguez-Molina, I., y Tordera, N. (2019). The Happy-Productive Worker Model and Beyond: Patterns of Wellbeing and Performance at Work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(3), 479. doi:10.3390/ijerph16030479
- Peñalver, J., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2020). Group Positive Affect and Beyond: An Integrative Review and Future Research Agenda. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(20), 7499. doi:10.3390/ijerph17207499
- Peñalver, J., Salanova, M., Martínez, I. M., & Schaufeli, W. B. (2019). Happy-productive groups: How positive affect links to performance through social resources. *The Journal of Positive Psychology*, 14(3), 377-392. doi:10.1080/17439760.2017.1402076
- Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2011). “Yes, I Can, I Feel Good, and I Just Do It!” On Gain Cycles and Spirals of Efficacy Beliefs, Affect, and Engagement. *Applied Psychology*, 60(2), 255-285. doi:10.1111/j.1464-0597.2010.00435.x
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., y Martínez, I. M. (2012). We Need a Hero! Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785-822. doi:10.1177/1059601112470405

- Seligman, M. E. P. (1999). The president' s address. *American Psychologist*, 54, 559-562.
- Shin, Y. (2014). Positive Group Affect and Team Creativity: Mediation of Team Reflexivity and Promotion Focus. *Small Group Research*, 45(3), 337-364. doi:10.1177/1046496414533618
- Spoor, J. R., y Kelly, J. R. (2004). The evolutionary significance of affect in groups: Communication and group bonding. *Group Processes y Intergroup Relations*, 7, 398 - 412. <http://dx.doi.org/10.1177/1368430204046145>
- Tindale, R. S., y Winget, J. R. (2019). Group Decision-Making. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. doi:10.1093/acrefore/9780190236557.013.262
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., y Schaufeli, W. B. (2012). Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, 24(1), 106-112.
- Tsai, W.-C., Chi, N.-W., Grandey, A. A., y Fung, S.-C. (2011). Positive group affective tone and team creativity: Negative group affective tone and team trust as boundary conditions. *Journal of Organizational Behavior*, 33(5), 638-656. doi:10.1002/job.775
- Vacharkulksemsuk, T., y Fredrickson, B. L. (2013). Looking Back and Glimpsing Forward: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions as Applied to Organizations. In A. B. Bakker (Ed.) *Advances in Positive Organizational Psychology*, Vol. 1, 45-60. UK: Emerald
- Vecina, M. L. (2006). Emociones positivas. *Papeles del Psicólogo*, 27(1), 9-17.
- Walsh, L. C., Boehm, J. K., y Lyubomirsky, S. (2018). Does Happiness Promote Career Success? Revisiting the Evidence. *Journal of Career Assessment*, 26(2), 199-219. doi:10.1177/1069072717751441
- Wright, T. A., y Cropanzano, R. (2007). The happy/productive worker thesis revisited. *Research in personnel and human resources management*, 26, 269-307. US: Elsevier Science/JAI Press.
- Zhang, L., Zhang, N., y Qiu, Y. (2017). Positive group affective tone and employee work engagement: A multilevel investigation. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(11), 1905-1918. doi:10.2224/sbp.6751