

PUTTING EMOTION IN MOTION

The importance of team emotional intelligence and discrete emotions for understanding the relationship between managers and employees

La importancia de la inteligencia emocional de equipo y las emociones discretas para comprender la relación entre el liderazgo y los/ las trabajadores/as

Rosa Mindeguia Petrirena

Doctoral thesis

Tesis doctoral

2021

erman ta zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

“PUTTING EMOTION IN MOTION”

The importance of team emotional intelligence and discrete emotions for understanding the relationship between managers and employees

La importancia de la inteligencia emocional de equipo y las emociones discretas para comprender la relación entre el liderazgo y los/ las trabajadores/as

Doctoral Thesis presented by:

ROSA MINDEGUIA PETRIRENA

Supervisors:

Dr. Aitor Aritzeta Galán

Dra. Edurne Martinez Moreno

Donostia-San Sebastián

2021

Department of Basic Psychological Processes and Their Development

Faculty of Psychology

University of the Basque Country (UPV)

Financial support

This thesis was funded by a pre-doctoral fellowship from the University of the Basque Country (UPV/EHU), Research Personnel Education and Training Program fellowship (PIF2016/195), as well as by the Provincial Council of Gipuzkoa (Bateratzen, TALENTUA –IKASKUNTZA - 109/2020).

La presente tesis doctoral contó con la financiación de una beca pre doctoral de la Universidad del País Vasco/ Euskal Herriko Unibertsitatea, Convocatoria para la Contratación de Formación de Personal Investigador en la UPV/EHU (PIF2016/195) así como por la diputación foral de Gipuzkoa (Bateratzen, TALENTUA - IKASKUNTZA - 109/2020).

THANKS/ AGRADECIMIENTOS / ESKERMINAK

En primer lugar, quiero agradecer a mis directores de tesis su apoyo y su trabajo, habéis sabido guiarme durante todo este camino. Edurne, gracias por estar desde el comienzo de mi camino en la investigación, por guiarme desde mis primeros pasos hasta la finalización de este trabajo. Aitor, por iluminarme, acompañarme y escucharme en todo momento desde el respeto, la ilusión y, sobre todo, la emoción. Eskerrik asko nigan jarritako konfiantzagatik. Espero dut ikasteko aukera ahal bezain beste aprobetxatu izana.

Al consorcio Bateratzen y a todas las personas que componen el equipo. Batez ere, zuei eskerrak, Alaine, Damian eta Unai. Al departamento de Procesos Psicológicos básicos y a la facultad de Psicología por acogerme. Especialmente gracias a Loli, Joxean y Miren por estar siempre dispuestos a ayudar.

Thanks to all the people in the Business School of the University of Auckland. Thanks to my supervisor, Professor Peter Boxall, you made me feel at home from the first day, thank you for your knowledge, support, and help. To professors James Sun and Gordon Cheung for sharing your knowledge with me. To Dr. Gerson Tuazon and Professor Huang for the working hours and passion putted in our project. I do not want to forget to mention all my friends outside the uni: Helen, Francis, Ronak, Nima, Kana, and especially, you, Yarbash (Yashi) thank you for all the good memories and your friendship. **Ka kite anō au i a koe aotearoa, kia ora.**

La amistad y el compañerismo han marcado mi proceso durante la tesis. Desde el momento en el que llegué a la facultad me he sentido acogida y querida, sobre todo por ellas, mis compañeras de despacho. Flor(xa) gracias por estar ahí desde el primer momento, por tus consejos y, sobre todo, gracias por tu cariño y alegría. Paulinia, compañera de balcón, compañera de risas, sin ti el tiempo hubiera ido más lento, ¡no!, más rápido, ¡no! hacia atrás, bueno, tu me entiendes. Ixone, eskerrik asko zure humore ona gurekin partekatzeagatik. Cómo no, a todas/os mis compañeras/os y amigas/os en la facultad. Jotita (mano de la reina), Marcelita, Calolina, Anderson, Iduzki y el resto de

compañeras de doctorado eskerrik asko denei. No puedo olvidarme de Xabi, gracias por esas largas horas de análisis de datos, de estadística y de Mplus.

A las personas más especiales en este camino, las palabras no pueden expresar todo lo que os agradezco vuestra amistad y ayuda en este proceso. Manuel, por hacer ciencia del humor y humor de la ciencia. Juanma, por tu amistad a pesar de la brecha (y muro) generacional que nos separa. Mikel, por tu cariño, tu amistad, tus mimos y tu apoyo. Gabiria, gracias por ayudarme a ser mejor persona por fuera y por dentro, por tu amistad y tu cariño. Esto no hubiera sido posible sin vosotros/as, os quiero.

También quiero mencionar a ellas, Loyarte, Irune, Iratxe y Andrea. Gracias por estar ahí desde que tengo uso de razón y por enseñarme que, aunque tomemos diferentes caminos, siempre estaréis ahí. Sara, especialmente a ti por acompañarme en todo este proceso a pesar de la distancia. A Saray, por ayudarme en mis comienzos, ¡eres un bucle maravilloso! Joseba, por haber sido mi compañero y apoyo principal. Eskerrik asko nirekin egoteagatik.

Nire familiari, gurekin daudenei eta joan direnei. Nire osaba-izebei, lehengusu-lehengusinei eta, bereziki, izeba Marisol, amatxi Roxita eta amatxi Inori.

Ion eta Miren, zaindu nauzuen bezala zaintzeagatik. Ion, mila esker zure artearen zatitxo bat nire lanean uzteagatik. Miren, ez dago zure zita “célebre”-rik (edo xelebrikerik) baino hau ere zurea da, esker mile. Nire inspirazioa eta jarraibidea zarete.

Aita, por inspirarme y enseñarme a ser diferente, a luchar por mis sueños y a sentirme orgullosa de lo que hago. Eskerrik asko attatto.

Ama, gracias por ser la mejor madre que se puede tener. Por enseñarme a querer, a respetar y a ser. Admiro tu fuerza y tu voluntad. Nos lo has dado todo y te mereces el lugar más especial en estos agradecimientos.

Esker mile amatto. Maite zaitut

Nire bizitza ederragoa egiten duzuen pertsona guztiei,

Eskerrik asko

*La gente olvidará lo que dijiste (...)
pero siempre recordará los que les hiciste sentir*

Maya Angelou (1928-2014)

Abstract

This doctoral thesis analyzes the influence of leadership style, team emotional intelligence and discrete emotions at work-place. The work comprises four independent studies that completes an entire theoretical model. The first study validates a scale to measure team emotional intelligence for leadership teams. The second study analyzes the effect of team emotional intelligence and discrete emotions in the relationship between intended transformational leadership style and the perceived leadership style. The third study analyzes the effect of team emotional intelligence and positive high intense discrete emotions in the relationship between intended transformational leadership and cohesion between workers. Finally, the fourth study shows the longitudinal relations between perceived transformational leadership, high intensity positive emotions and attitudes and behaviors of workers. The general conclusions, findings and applicability of this dissertation are discussed.

Resumen

Esta tesis doctoral analiza la influencia del liderazgo, la inteligencia emocional de equipo y las emociones discretas en el ámbito laboral. La investigación se compone de cuatro estudios principales que completan nuestro modelo. El primer estudio presenta la adaptación y validación de una escala de medida para la inteligencia emocional colectiva en equipos directivos. El segundo estudio analiza el efecto de la inteligencia emocional colectiva y las emociones discretas en la relación entre el liderazgo transformacional ejercido por los directores y las directoras y el liderazgo percibido por los trabajadores y trabajadoras. El tercer estudio se centra en conocer el efecto de la inteligencia emocional colectiva y las emociones positivas en la relación entre el liderazgo ejercido y la cohesión entre las trabajadoras y los trabajadores. El cuarto estudio presenta un modelo longitudinal que analiza las relaciones a largo plazo entre el liderazgo transformacional percibido, la inteligencia emocional colectiva y las actitudes y comportamientos de las trabajadoras y los trabajadores. Finalmente, se discute tanto las conclusiones generales como la aplicabilidad de los hallazgos, sus limitaciones y sus futuras líneas de investigación.

Laburpena

Doktore-tesi honek lidergoak, adimen emozional kolektiboak eta emozio diskretuek lan-eremuan daukaten eragina aztertzen du. Lana lau azterlan nagusitan oinarritzen da, hain zuzen ikerketan proposatutako eredu teorikoa osatzen dutenak. Lehenengo ikerketan, zuzendaritza-taldeetara bideratutako adimen emozional kolektiborako neurri-eskala bat egokitu eta balidatu da. Bigarren ikerketak adimen emozional kolektiboak eta emozio diskretuek zuzendarien lidergo eraldatzailearen eta langileek hautemandako lidergoaren arteko erlazioan duten eragina aztertzen du. Hirugarren azterlanaren ardatza da adimen emozional kolektiboaren eta emozio positiboen eragina ezagutzea, lidergoaren eta langileen arteko kohesioaren arteko erlazioan. Laugarren azterlanak luzerako eredu bat aurkezten du, hautemandako lidergo eraldatzailearen, adimen emozional kolektiboaren eta langileen jarrera eta portaeren arteko epe luzeko harremanak aztertzen dituenak. Azkenik, ondorio orokorrak eta aurkikuntzen aplikagarritasuna, mugak eta etorkizuneko ikerketa-ildoak eztabaidatzen dira.

ÍNDICE

<i>CAPÍTULO 1</i>	<i>Introducción general</i>	25
<i>CAPÍTULO 2</i>	<i>Base Teórica</i>	31
1.	La inteligencia emocional en las organizaciones	33
1.1.	La importancia de las emociones en las organizaciones.	33
1.2.	Definición de las emociones	34
1.3.	El estudio de las emociones en el contexto laboral.	38
1.4.	Estados emocionales en contextos organizacionales.	48
1.5.	Emociones colectivas en contextos organizacionales	51
1.6.	La inteligencia emocional grupal (IEG).	56
1.7.	Modelos de IEG.	60
1.8.	Medida de la IEG	67
2.	La IEG y el liderazgo	68
2.1.	Las relaciones entre líderes y seguidores/as.	68
2.2.	IEG y el liderazgo transformacional.	75
3.	La IEG y los resultados.	76
<i>CAPÍTULO 3</i>	<i>Objetivos</i>	81
1.	Objetivo específico 1	84
2.	Objetivo específico 2	85
3.	Objetivo específico 3	86
4.	Objetivo específico 4	87
<i>CAPÍTULO 4</i>	<i>Estudio 1</i>	89
1.	Introduction	91
2.	Method	94
2.1	Development of the T-TMMS	94
2.2	Participants	95
2.3	Data collection procedure	96
2.4	Other instruments and measures used to validate the T-TMMS	96
2.5	Data analysis	97
3	Results	98

3.1	Descriptive statistics	98
3.2	Confirmatory Factor Analysis.....	99
3.3	Reliability.....	103
3.4	Convergent and discriminant validity	104
3.5	Predictive validity	104
4	Discussion	105
<i>CAPÍTULO 5 Estudio 2</i>		<i>109</i>
1.	Introduction.....	111
2.	Hypothesis development	114
3.	Method	121
3.1.	Participants.....	121
3.2.	Procedures.....	122
3.3.	Measures	122
4.	Results	124
4.1.	Descriptive statistics and aggregation indices.....	124
4.2.	Hypotheses testing	125
5.	Discussion.....	127
5.1.	Practical implications.....	130
5.2.	Limitations and future directions	131
<i>CAPÍTULO 6 Estudio 3</i>		<i>133</i>
1.	Introduction.....	135
2.	Hypothesis Development	139
2.1.	Transformational leadership and TEI	139
2.2.	The mediating effect of TEI and affect.....	141
3.	Method	145
3.1.	Participants.....	145
3.2.	Procedure	146
3.3.	Measures	146
4.	Results	148
4.1.	Descriptive Statistics and Aggregation Indices.....	148
4.2.	Hypotheses Testing.....	149
5.	Discussion.....	151

6.	Practical Implications	154
7.	Limitations and Future Directions	155
	<i>CAPÍTULO 7 Estudio 4</i>	<i>157</i>
1.	Introduction	159
2.	Theoretical background	160
2.1.	Transformational leadership and positive emotions.....	160
2.2.	Positive affect and employee results	161
3.	Method	163
3.1.	Procedure	163
3.2.	Statistical analysis	164
3.3.	Measures	165
4.	Results	166
4.1.	Measurement model and descriptive analyses.	166
4.2.	Structural equations.....	168
5.	Discussion	171
5.1.	Practical Implications.....	174
5.2.	Limitations and Future Directions	174
	<i>CAPÍTULO 8 Discusión general</i>	<i>177</i>
	<i>Referencias</i>	<i>189</i>

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Capítulo 2

Ilustración 2.1. Modelo multinivel de las emociones en las organizaciones.	42
Ilustración 2.2 El proceso emocional según Elfenbein (2007).....	46
Ilustración 2.3. Modelo multinivel de Ashkanasy (2007).....	46
Ilustración 2.4. Modelo circunflejo de las emociones de Warr (1990).....	48
Ilustración 2.5. Modelo estados emocionales de Bruch y Ghoshal (2003)...	50
Ilustración 2.6 Teoría combinada. Traducido de Ghuman (2011).....	64
Ilustración 2.7 Modelo de SOA en liderazgo Wright y Nishi (2007).....	74

Capítulo 3

Ilustración 3.1. Objetivos de la presente tesis doctoral.....	83
Ilustración 3.2. Objetivo específico 2 de la presente tesis doctoral.....	85
Ilustración 3.3. Objetivo específico 3 de la presente tesis doctoral.....	86
Ilustración 3.4. Objetivo específico 4 de la presente tesis doctoral.....	87

Capítulo 5

Figure 5.1. Hypotesized model.....	114
Figure 5.2. Model results.....	126

Capítulo 6

Figure 6.1. Proposed model.....	139
Figure 6.2. Model results.....	150

Capítulo 7

Figure 7.1 First part of the mediation model.....	169
Figure 7.2. Second part of the mediation model.....	170

Capítulo 8

Ilustración 8.1. Objetivos propuestos en la presente tesis doctoral.....	179
Ilustración 8.2. Propuesta del bucle de retroalimentación positiva.....	182

ÍNDICE DE TABLAS

Capítulo 4

Table 4.1. First version of T-TMMS and descriptive statistics.....	101
Table 4.2. Final version of T-TMMS.....	103
Table 4.3. Pearson correlation coefficients between T-TMMS scores and scores on the WEIP and GEI subscales.....	104

Capítulo 5

Table 5.1. Descriptive statistics.....	124
Table 5.2. Indirect effects.....	127

Capítulo 6

Table 6.1. Descriptive statistics and correlations.....	149
Table 6.2. Alternative models.....	151

Capítulo 7

Table 7.1. Measurement invariance.....	167
Table 7.2 Descriptive statistics and correlations between variables.....	168
Table 7.3 Fit indices for proposed models.....	168
Table 7.4 Direct effects and eliminated paths.....	171

ABREVIATURAS/ ACRONYMS

AET Affective Events Theory

IE / EI Inteligencia Emocional / Emotional Intelligence

IEG / TEI Inteligencia Emocional Colectiva / Team Emotional Intelligence

ATT Attention to emotion

CLA Clarity of emotion

REP Repair of emotion

TFL Transformational Leadership

T-TMMS Team-Trait Metha Mood Scale

CAPÍTULO 1

Introducción general

La presente tesis doctoral se enmarca en el proyecto de investigación Bateratzen. Creado en torno a la estrategia 2020 de la Comisión Europea, Bateratzen, nació con la misión de liberar y dirigir el potencial de las personas en las organizaciones asegurando el bienestar laboral y los valores cooperativos con el objetivo de ayudar a las organizaciones a ser más competitivas. Bateratzen surgió en 2009 impulsada por el Departamento de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural de la Diputación Foral de Gipuzkoa. Lideradas por la Universidad de Mondragón, el proyecto está conformado por facultades representantes a las cuatro universidades presentes en Gipuzkoa (Mondragón Unibertsitatea, Tecnum, Deusto y Euskal Herriko Unibertsitatea) así como por varias organizaciones empresariales (Asociación Máquina Herramienta).

El objetivo de Bateratzen es transferir a las organizaciones conocimientos y herramientas relacionadas con entornos de trabajo estratégicos que favorezcan el aumento de la autonomía laboral de los trabajadores y las trabajadoras. La hipótesis de partida es que existirá una relación positiva entre el bienestar de las personas y la competitividad de la organización. Para confirmar esto, el equipo de investigación, a partir de una encuesta validada, ha recogido datos sobre la gestión de las personas de los entornos laborales (ej. liderazgo, autonomía, y sistema de toma de decisiones), el bienestar (ej. satisfacción y compromiso), el rendimiento empresarial (ej. productividad y ROI) y las emociones. Estos datos han sido recogidos a lo largo de 10 años y han sido proporcionados por más de 100.000 personas de 1.000 organizaciones diferentes.

La presente tesis contiene 8 capítulos en los que se presenta la investigación realizada en torno a la influencia del liderazgo y las emociones de los trabajadores y las trabajadoras en los resultados organizacionales. Así, el capítulo 2 de la presente tesis doctoral establece el marco teórico de la investigación en torno a las emociones en las organizaciones y su efecto tanto en el rendimiento como en el bienestar de las trabajadoras y los trabajadores. Asimismo, se repasa la investigación en torno al liderazgo en relación a las variables emocionales. Este capítulo establece una revisión de las teorías principales abordadas en los siguientes estudios. Aunque cada estudio

Capítulo 1

cuenta con su desarrollo de hipótesis propio, el objetivo del segundo capítulo pasa por ofrecer una revisión más amplia de la literatura sobre el afecto y el liderazgo en las organizaciones.

El capítulo 3, plantea los objetivos generales y específicos de la investigación y se establece una línea para el desarrollo de los siguientes capítulos de investigación proponiendo un modelo teórico que se contrasta en los siguientes capítulos.

El capítulo 4 presenta el primer estudio de la presente investigación “Team emotional Intelligence in working Context: Development and validation of the Team-Trait Meta Mood Scale” referente a la validación de la escala de inteligencia emocional colectiva. Los resultados obtenidos de este estudio sirven de punto de partida para los siguientes estudios.

El capítulo 5, presenta el estudio “From intention to perception: Emotional processes as link between intended and perceived leadership style”. Este estudio establece un modelo de mediación para explicar las relaciones líder-trabajador en las organizaciones. Más concretamente analiza la relación entre el estilo de liderazgo que creen ejercer los y las líderes y el estilo de liderazgo que perciben los trabajadores y las trabajadoras. Además, se analiza el efecto de Inteligencia Emocional Colectiva del equipo directivo así como las emociones de los trabajadores y trabajadoras como variables mediadoras.

El capítulo 6, presenta el estudio “Team emotional intelligence: Emotional processes as a link between managers and workers” que analiza y confirma el modelo presentado en el estudio anterior. En este caso, el tercer estudio de esta investigación analiza la relación entre el liderazgo ejercido por los líderes y las líderes y su efecto sobre la cohesión entre las trabajadoras y los trabajadores.

El capítulo 7 se refiere al último estudio de la investigación. Bajo el título “The positive loop at work: A longitudinal long-term study of transformational leadership, Group passion and employee results” el estudio analiza las relaciones causales entre el

liderazgo percibido por las trabajadoras y los trabajadores y su efecto en el estado emocional, así como en sus actitudes y comportamientos.

Los cuatro estudios presentados en conjunto completan un modelo que intenta explicar las relaciones líder-trabajador/ra y los procesos emocionales que se dan entre estos dos actores en las organizaciones.

El último capítulo de la presente tesis doctoral, el capítulo 8, contiene la discusión general de la investigación. Aunque en cada capítulo se discuten independientemente los resultados obtenidos, este capítulo sirve de resumen de los resultados obtenidos en conjunto, así como una reflexión final sobre las limitaciones e implicaciones finales de la investigación en su conjunto.

Es importante mencionar que con el objetivo de cumplir los requerimientos para obtener la mención internacional la presente tesis doctoral está redactada tanto en español (para la introducción, marco teórico y discusión general) como en inglés (estudios presentados en los capítulos 3,4,5 y 6). En cuanto al uso inclusivo del lenguaje, en las siguientes páginas de esta investigación se han utilizado los términos “los trabajadores y las trabajadoras” así como “los directores y las directoras” alternando su orden para hacer referencia a todas las personas trabajadoras y personas directoras de las organizaciones para evitar el uso genérico masculino del lenguaje.

CAPÍTULO 2

Base Teórica

"Casi todo el mundo piensa que sabe qué es una emoción hasta que intenta definirla, en ese momento prácticamente nadie afirma poder entenderla"

(Wenger, Jones y Jones, 1962, pag. 3).

1. La inteligencia emocional en las organizaciones

1.1.La importancia de las emociones en las organizaciones.

En la actualidad el futuro de muchas organizaciones peligra con la irrupción de países de producción de bajo coste en un escenario cada vez más globalizado y competitivo. Tradicionalmente las empresas vascas se han guiado por principios Tayloristas, maximizando una estrategia que une la eficiencia y los bajos costes, y limitando el rol de las personas a una mera ejecución repetitiva del trabajo. Esta estrategia mediante la que se ha conseguido un equilibrio muy competitivo entre calidad y coste ha quedado obsoleta en el contexto actual (Ahammad et.al., 2020).

El cambio en el entorno hace que las empresas tengan que ofrecer productos y servicios de mayor valor añadido (diferenciándose a través de un producto o servicio único, hecho a medida de las necesidades de cada cliente) pasando de estrategias de gestión de la calidad hacia propuestas más innovadoras, lo que constituye una ventaja competitiva para las organizaciones ya que les permite diversificar, adaptarse y reinventarse.

Este contexto laboral se convierte en un contexto de incertidumbre y continuo cambio, lo cual requiere que los trabajadores y trabajadoras tengan una mayor flexibilidad, iniciativa, creatividad, y resiliencia (capacidad de afrontar circunstancias cambiantes) (Ahammad et.al., 2020). Así, deberán interiorizar la necesidad de desarrollarse profesionalmente y aprender de forma continuada con el propósito de que las nuevas estrategias de más valor se materialicen con éxito.

Este entorno laboral cambiante al que hemos hecho referencia puede considerarse un gran estímulo emocional haciendo que los trabajadores y trabajadoras experimenten todo tipo de emociones tanto positivas como negativas desde la alegría, hasta la tristeza o la ira (Ashforth y Humphrey, 1995; Basch y Fisher, 2000; Boundens, 2005). Estas emociones, provocan respuestas emocionales que determinarán sus actitudes y comportamientos y por ello, el estudio de las emociones es fundamental para entender los patrones de motivación y de toma de decisiones de las personas, así como de las

Capítulo 2

consecuencias de las mismas en las organizaciones puesto que afectan no solo al bienestar, sino también al desempeño individual, grupal y organizacional (Elfelbein, 2007).

La investigación en el entorno de las emociones y el afecto en el trabajo ha crecido exponencialmente, adquiriendo cada vez más interés (Ashkanasy y Humphrey, 2017). Tanto es así que buscadores como Google Scholar presentan resultados de más de 200.000 artículos publicados desde el 2012 hasta el 2018 con búsquedas como “emotion”, “emotional labor” o “emotional intelligence”. Más allá de esto, han surgido nuevos métodos estadísticos para la aplicación de teorías recientes sobre las emociones en el contexto laboral. Por ejemplo, las emociones se estudian en relación con conceptos como la estrategia empresarial y el cambio organizacional (Ashkanasy y Humphrey, 2017).

Ashkanasy y Humphrey (2017) identifican diecisiete posibles direcciones para las investigaciones futuras en la investigación en este campo, donde destacamos, la importancia del contexto, las diferencias individuales, análisis multinivel de las emociones en el trabajo, emociones colectivas, trabajo emocional y la inteligencia emocional. En los siguientes apartados se presenta una breve síntesis sobre las teorías de las emociones en el trabajo comenzando desde la definición de las emociones hasta su relación con diferentes variables del contexto organizacional.

1.2. Definición de las emociones

Definir qué son las emociones, es extremadamente difícil y complicado, dado que es un fenómeno de origen multicausal. La emoción ha sido objeto de multitud de estudios desde diversos paradigmas psicológicos entre los que destacan: la orientación biológica, que aborda el concepto de emoción desde la investigación de los patrones de activación controlados por el sistema nervioso central; la orientación conductual, centrada por un lado en el estudio de la emoción en el proceso de aprendizaje y, por otro, en el estudio del miedo/ansiedad como emoción paradigmática en el proceso emocional; y la orientación cognitiva, que asume que la emoción es fruto del

procesamiento cognitivo, dando prioridad a la valoración del sujeto en la experiencia emocional.

"Casi todo el mundo piensa que sabe qué es una emoción hasta que intenta definirla, en ese momento prácticamente nadie afirma poder entenderla"

(Wenger et.al., 1962, pg. 3).

Etimológicamente, la palabra emoción proviene de dos palabras latinas: “*e(x)*” que significa hacia fuera y “*motus*” que implica movimiento, vibración. Esta definición clásica, hace referencia a aspectos motivacionales que causan que la persona comience, continúe o finalice movimientos desde un estímulo (oculto o explícito) a la inspección consciente.

Frijda (1987) presentó una definición de las emociones como estados sensibles discretos que se manifiestan fisiológica y psicológicamente, que tienen causa relativamente clara, un comienzo y un final. La emoción genera un sentimiento que las hace funcionales, pueden ser señales que predisponen a la acción, contribuyen a poner el foco sobre estímulos específicos, y guían el pensamiento y la acción.

Hay gran cantidad de definiciones de las emociones. No obstante, en la década de los 80, se pudo llegar a un consenso donde la emoción se entendía como una reacción a un estímulo que tiene una amplia variedad de consecuencias (Frijda, 1987) y que envuelve la interacción entre los sistemas cognitivo y no cognitivo (Fischer et.al., 1990).

La emoción es una respuesta compleja compuesta por elementos fisiológicos como el rubor, la sudoración y la sequedad en la boca; elementos cognitivos como los estados de ánimo (que permiten etiquetar las emociones) y elementos comportamentales como las expresiones faciales y el tono de voz.

En base a la teoría de la evaluación cognitiva, las emociones son entendidas como respuestas mentales organizadas a un evento o entidad (Izard, 1991). La emoción es una motivación reactiva y la conducta está motivada como respuesta a las condiciones del

Capítulo 2

medio, es decir, tal y como sostiene Bisquerra (2000), cuando se genera una emoción se produce una predisposición a actuar.

“Emoción es un estado complejo del organismo caracterizado por una excitación o perturbación que predispone a una respuesta organizada. Las emociones se generan como respuesta a un acontecimiento externo o interno”

(Bisquerra, 2000 p.61)

Las emociones básicas son consideradas universales, y es que las reacciones fisiológicas que las acompañan muestran similitud aún en individuos procedentes de distintas culturas. Aunque todas las personas sean capaces de percibir las emociones, por ejemplo, las experiencias pasadas, la herencia genética o los patrones de personalidad, crean un esquema por el que interpretaremos las emociones futuras.

Cabe destacar, la diferencia entre algunos conceptos que tradicionalmente han sido utilizados de forma intercambiable en la literatura como la emoción, el afecto, el estado de ánimo y los sentimientos (Ashkanasy y Dorris, 2017).

Por un lado, el estado de ánimo se refiere a reacciones afectivas débiles y difusas que a diferencia de las emociones no tienen un antecedente claro y no son fáciles de etiquetar, sino que se categorizan por la valencia (positivo o negativo). Las emociones, en cambio, son reacciones afectivas intensas y poco duraderas, a menudo provocadas por un estímulo específico y se pueden etiquetar con términos específicos, por lo tanto son clasificables (Ashkanasy y Dorris, 2017; Frijda, 2009). El afecto, por otro lado, se usa como un término genérico que abarca diversos fenómenos afectivos como el estado de ánimo y la emoción (Menges y Kilduff, 2015).

Además, los conceptos como la justicia, la confianza y el compromiso son constructos cargados de emociones, pero no son emociones en sí (Briner y Kiefer, 2005). Igualmente, el estrés, y la satisfacción son constructos globales que se emplean para describir emociones positivas o negativas (Ashkanasy y Dorris, 2017).

En línea con estas afirmaciones, así como las distintas definiciones anteriores Ashkanasy (2003) define la emoción como:

“Un grupo de inputs endógenos y exógenos en un sistema de red particular que conduce a manifestaciones internas y externas”

(Ashkanasy, 2003 p.14)

Donde las manifestaciones internas incluyen sentimientos subjetivos experimentados por el individuo que se interpretan cognitivamente y las manifestaciones externas incluyen factores como la respiración, expresiones faciales y la postura (Ashkanasy y Dorris 2017).

Las emociones, están presentes en nuestra vida desde que nacemos y poseen una función importante en el desarrollo personal, ya que tienen efectos sobre todos los procesos mentales, de forma que pueden afectar a cómo se percibe, atiende, memoriza, razona y crea la realidad. En concreto, las emociones poseen tres funciones principales (Aritzeta et.al., 2008):

a) Motivadora de la conducta. Una emoción puede determinar la aparición de la propia conducta motivada, dirigirla hacia determinado objetivo y hacer que se ejecute con intensidad. Es decir, la emoción energiza la conducta motivada y una conducta "cargada" emocionalmente se realiza de forma más vigorosa.

b) Adaptación y supervivencia. Se refiere a preparar al organismo para que ejecute eficazmente la conducta exigida por las condiciones ambientales, movilizandole la energía necesaria para ello, así como dirigiendo la conducta (acercando o alejando) hacia un objetivo determinado. La relevancia de las emociones como mecanismo adaptativo ya fue puesta de manifiesto por Darwin (1872), quien argumentó que la emoción sirve para facilitar la conducta apropiada, lo cual le confiere un papel de extraordinaria relevancia en la adaptación.

c) Social. La expresión de las emociones permite a los demás predecir el comportamiento asociado con las mismas, lo cual tiene un indudable valor en los

Capítulo 2

procesos de relación interpersonal. Se refiere a comunicar a los demás como nos sentimos, para influir en los demás y ser influidos. Izard (1989) destaca varias funciones sociales de las emociones, como son las de facilitar la interacción social, controlar la conducta de los demás, permitir la comunicación de los estados afectivos, o promover la conducta prosocial.

1.3.El estudio de las emociones en el contexto laboral.

A pesar de la importancia de las emociones en el contexto laboral, no fue hasta pasada la década de los 80 cuando surgió interés por el estudio de las mismas. Antes de ello, las emociones en el trabajo eran entendidas como pérdidas de la eficiencia en la organización. Taylor (1911) afirmaba en su publicación *“The Principles of Scientific Management”* que la mejor manera para manejar las emociones en el trabajo era no tener ninguna. Más tarde, Simon (1976) habló de nociones como irracionalidad y racionalidad sin admitir en ningún momento que las emociones fueran un concepto que se pudiera estudiar seriamente por los académicos y las académicas.

Esta tendencia empezó a cambiar a partir del trabajo *“The Managed Heart”* de Hochschild (1983) que introdujo el concepto de trabajo emocional. Esta autora acuñó el término trabajo emocional para describir la remuneración parcial de las empleadas y los empleados por expresar emociones que no necesariamente se sienten, cuando se considera que es apropiada en términos de la situación.

“Uso el termino trabajo emocional para referirme al manejo de las emociones para crear expresiones corporales y faciales públicamente observables y aceptadas”

(Hochschild, 1983, p.7)

El proceso del trabajo emocional se compone de la representación emocional, las necesidades emocionales y la regulación emocional. Así, los diferentes puestos de trabajo tienen necesidades especiales diferentes, como, por ejemplo, los puestos de trabajo “cara al público” que requieren de representaciones emocionales positivas (atender con una sonrisa). En respuesta a estas necesidades del espacio de trabajo, el

trabajador o trabajadora trata de regular sus emociones procurando sentir realmente lo que debería de expresar en cada momento. Se distinguen dos estrategias para la regulación emocional, la actuación superficial (enrolarse en una manifestación superficial de la emoción sin realmente sentir dicha emoción) y la actuación profunda (cuando la persona modifica la emoción que siente) (Grandey y Gabriel, 2015). Finalmente, la emoción se expresa siendo acorde, o no, con las necesidades del puesto de trabajo: cuando las expresiones emocionales son congruentes con las necesidades emocionales del puesto de trabajo, consideramos que hay desempeño emocional, al contrario, cuando las expresiones emocionales son incongruentes, se considera que hay una desviación emocional (Bono y Vey, 2007 en Grandey y Gabriel 2015).

En este sentido, van Maanen y Kunda (1989) describieron mediante un análisis cualitativo cómo la emoción y la expresión emocional son intrínsecas a la cultura organizacional. Es decir, la cultura organizacional y las normas informales de comportamiento en las mismas, marcan cuales son las expresiones emocionales más adecuadas en ese momento y estas expresiones pueden ser parcialmente controladas por los individuos con el fin de adaptarse mejor al entorno y a las demandas de trabajo.

Fue a principios de la década de los 90 cuando Hosking y Fineman (1990) afirmaron que las emociones son críticas para entender el comportamiento organizacional y editaron una colección de estudios interpretativos que ilustraban en profundidad este punto (Fineman, 1993). Más tarde, en una revisión del estudio de las emociones en el contexto laboral, Perkrun y Frese (1992) analizaron la importancia del rol de las emociones basándose en la literatura sobre la satisfacción y la motivación en el contexto laboral. A pesar de la escasa literatura existente en ese momento, los autores presentaron un caso muy convincente para recomendar el estudio de las emociones en el contexto organizativo y subrayaron la necesidad de seguir avanzando en este campo.

Su petición, sin embargo, tuvo muy poco éxito hasta la publicación Ashforth y Humphrey (1995). Este trabajo propuso un análisis más profundo sobre las razones del poco avance del estudio de las emociones en el espacio de trabajo hasta ese momento, donde, además, propusieron una agenda expansiva de la investigación en este entorno.

Capítulo 2

Señalaron la importancia de las emociones del día a día y su aplicación a la motivación, el liderazgo y las dinámicas de grupo.

En la línea con Organ y Near (1985) y Brief y Roberson (1989), que diferenciaron en primera instancia la satisfacción en el trabajo del afecto, Weiss y Cropanzano (1996) publicaron la “Affective Events Theory” (AET). En esta teoría se proponía que el comportamiento en las organizaciones estaba intrínsecamente dirigido por las reacciones emocionales de los miembros a los eventos de su entorno. Las ideas principales de la AET son:

(1) el comportamiento en el trabajo está determinado en gran parte por la forma en que el individuo se siente en ese momento,

(2) el entorno de trabajo es una fuente de eventos afectivos discretos que generan estos sentimientos,

(3) las respuestas emocionales de los empleados a estos eventos determinan las actitudes y comportamientos.

En este sentido, Basch y Fisher (2000) encontraron que las emociones en el espacio de trabajo tienden a estar unidas a eventos activadores específicos. En particular, los miembros de la organización parecen reaccionar a los eventos afectivos usando una serie de normas de comportamiento que han aprendido anteriormente.

En los siguientes años la literatura continuó enfatizando la importancia del afecto y las emociones en el trabajo. Tanto es así que, en 2003, Barsade, Brief y Spataro identificaron el comienzo del siglo XXI como la revolución afectiva en el comportamiento organizacional.

A partir del progreso de la literatura en este ámbito, con diversos temas como la inteligencia emocional, el trabajo emocional, etc., surgió la necesidad de modelos integradores de emociones en el contexto laboral. En este contexto, Ashkanasy (2003) presentó un modelo multinivel sobre cómo afectan las emociones en las organizaciones que puede observarse en la Ilustración 2.1.

Los modelos multinivel, como el presentado por Ashkanasy (2003), ayudaron a comprender los distintos fenómenos en las organizaciones de una forma transnivel. Estos modelos, aportaban una explicación de cómo interactúan los diferentes sistemas de la organización. Y es que entendemos que un enfoque centrado exclusivamente en factores contextuales ignora las experiencias individuales, al igual que un enfoque exclusivamente individual aísla al sujeto de su contexto grupal y social (Aritzeta et.al., 2003). Es por ello, que desarrollamos la teoría de Ashkanasy (2003), ya que analiza el efecto de las emociones desde una perspectiva multinivel.

Este modelo describe cinco niveles: el nivel intra-persona, el nivel entre personas, el nivel de las interacciones interpersonales, el nivel grupal y, finalmente, el nivel organizacional (Ilustración 2.1).

En el nivel 1 se incorporan los procesos neuropsicológicos intra-persona, incluyendo las manifestaciones fisiológicas de las emociones. Este nivel envuelve las variaciones temporales en el estado de ánimo y las emociones del día a día. Para ello Ashkanasy se basa en la AET (Weiss y Cropanzano, 1996) y en el rol de los estados de ánimo en la organización. Desde la AET, se establece que los estados emocionales en el trabajo son determinados por los eventos discretos, estos eventos generan una reacción emocional específica que a su vez influye en los comportamientos y actitudes de los individuos.



Ilustración 2.1. Modelo multinivel de las emociones en las organizaciones (Ashkanasy, 2003).

En este nivel se distinguen el efecto del afecto positivo, así como el efecto del afecto negativo. Aunque hay una tendencia en la literatura organizacional por argumentar los beneficios de las emociones agradables, y el efecto negativo de las emociones desagradables, cabe recordar que ambas tienen utilidad tanto en la vida social como en la vida laboral (Ashkanasy y Humphrey, 2017; Elfenbein, 2007). Las emociones no son buenas o malas, sino adaptativas o desadaptativas, es decir, que su efecto sea positivo o negativo depende del contexto. Por ejemplo, sería poco adaptativo sentir alegría cuando nos dan una mala noticia (Aritzeta et al., 2008; Ashkanasy y Dorris, 2017).

Las emociones agradables, se experimentan cuando se logra una meta y el afrontamiento consiste en el disfrute y bienestar que proporciona la propia emoción. Las

emociones positivas, así como la afectividad positiva son cruciales para el correcto desempeño del trabajo, los comportamientos de ayuda y cooperación, una mayor coordinación y una mayor creatividad (Ashkanasy y Dorris, 2017; Knight y Eisenkraft, 2015). Aun así, otros investigadores han sido más cautelosos a la hora de mostrar el efecto positivo de estas emociones.

Las emociones negativas (o desagradables) se experimentan cuando se bloquea una meta, ante una amenaza o una pérdida y requiere de energía y movilización para afrontar la situación de manera relativamente urgente (Aritzeta et. al., 2008). En otras palabras, son respuestas críticas para responder a situaciones de supervivencia (Sporer y Kelly, 2004). Las emociones negativas tienen un mayor impacto en los trabajadores y las trabajadoras que las positivas, aunque estas se experimenten más frecuentemente.

Una experiencia emocional asociada con emociones negativas como el miedo o el enfado es el estrés. El efecto negativo del estrés proviene de ignorar la señal de alerta de necesidad de cambio, y mantener este estado de alerta durante un tiempo prolongado (Elfenbein, 2007). Las emociones desagradables y los estados afectivos negativos, pueden ser funcionales para comprender qué situaciones tienen que ser cambiadas y las cuales motivan a los trabajadores hacia el cambio de situaciones desfavorables (Elfenbein, 2007; George, 2011; Knight y Eisenkraft, 2015). Además de ello, estudios como los de To y colaboradores (2015) muestran que las emociones desagradables pueden impulsar recursos motivacionales y cognitivos que ayudan a resolver los problemas, por lo que pudieran estar relacionados con la creatividad y la productividad.

Collins y colaboradores (2016), argumentan que la explicación para las diferentes relaciones entre las emociones positivas y negativas y sus consecuencias podrían estar moderadas por la calidad de las competencias emocionales de los individuos (diferencias individuales del nivel 2). Estas competencias emocionales se agrupan en conjuntos, cada uno de las cuales está basado en una capacidad subyacente de la Inteligencia Emocional (IE), capacidades que son vitales si las personas quieren aprender las competencias necesarias para tener éxito.

Capítulo 2

En este sentido, el nivel 2 representa las diferencias individuales. Este nivel incluye variables como el rasgo del afecto (Watson y Tellegen, 1985), la IE (Mayer y Salovey, 1997), y actitudes como la satisfacción en el trabajo. Las emociones son dinámicas, por ello Ashkanasy menciona que las emociones y los efectos de las mismas pueden observarse también en el nivel entre personas, existiendo variables derivadas del nivel interpersonal que aparecen como resultados personales como el bienestar, el afecto y la IE.

El concepto de IE fue introducido por Salovey y Mayer (1990) e implica la capacidad de percibir, asimilar, comprender y gestionar las emociones propias, así como la capacidad de detectar e interpretar las emociones de los demás. Según el meta-análisis de Miao y colaboradores (2016a), la IE está positivamente relacionada con la satisfacción en el trabajo y la relación es aún más fuerte en puestos que requieren de un mayor trabajo emocional. Además de eso, la alta IE está relacionada con un mayor comportamiento de ayuda, mejores relaciones líder-subordinado y mejores resultados grupales.

El nivel 3 o el nivel interpersonal constituye los eventos afectivos del nivel 1 que interactúan en las relaciones en el nivel 4 (grupos) mediante el rol, por ejemplo, de la IE en el liderazgo y los procesos grupales. El nivel 3 envuelve la percepción y la comunicación de las emociones en parejas de personas. Por un lado, Ashkanasy (2003) se centra en el fenómeno del trabajo emocional y por otro lado en los procesos neuropsicológicos que permiten la percepción y la comunicación de las emociones, concluyendo que los estados emocionales pueden ser reconocidos por observadores y es difícil esconder las reacciones emocionales, ya que las expresiones faciales de las mismas provienen de procesos inconscientes.

Elfenbein (2007) propuso otro modelo teórico de las emociones que ayuda a comprender mejor este nivel presentado por Ashkanasy (2003). Este modelo planteó una explicación más profunda del proceso emocional, desde el nivel intra persona planteado por Ashkanasy (2003) hasta las relaciones entre personas. Tomando como

ejemplo a Gross (2001) y quien argumentó que los modelos teóricos de las emociones

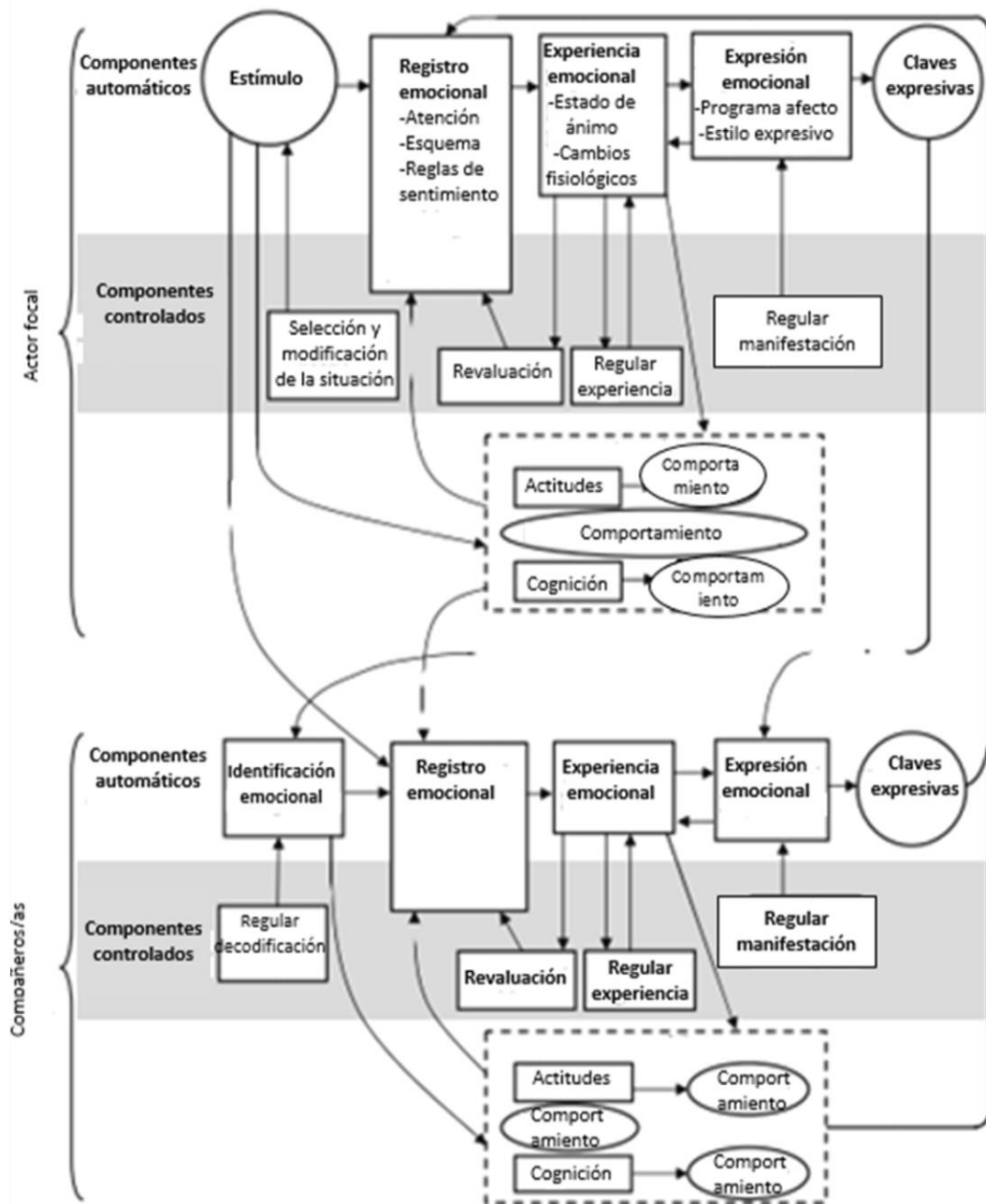


Ilustración 2.1 El proceso emocional según Elfenbein (2007).

tenían que ser series interrelacionadas de procesos que se desarrollan cronológicamente, Elfenbein (2007) realizó una revisión sistemática de la literatura existente sobre el proceso emocional y propuso un modelo en el que las emociones eran un fenómeno esencialmente interpersonal. Además, estableció conexiones de las emociones en

Capítulo 2

diferentes niveles de análisis. Así, el proceso emocional comienza cuando el individuo es expuesto a un estímulo, registra este estímulo para comprender el significado, y experimenta un estado de ánimo y cambios fisiológicos, con consecuencia en las actitudes, comportamientos y cognición, así como expresiones faciales y otro tipo de expresiones emocionales (véase, Ilustración 2.2). Las emociones a su vez activan automáticamente respuestas secundarias para regular dicha emoción, en cada etapa del proceso emocional completo los procesos de regulación permiten que las normas individuales y grupales anulen el procesamiento automático.

Pasando de los procesos intrapersonales a los procesos interpersonales, y siguiendo con el modelo planteado por Ashkanasy (2003), las consecuencias de la experiencia emocional pueden resultar en comportamientos que a su vez se convierten en estímulos para otras personas con las que se interactúa. Desde las interacciones entre

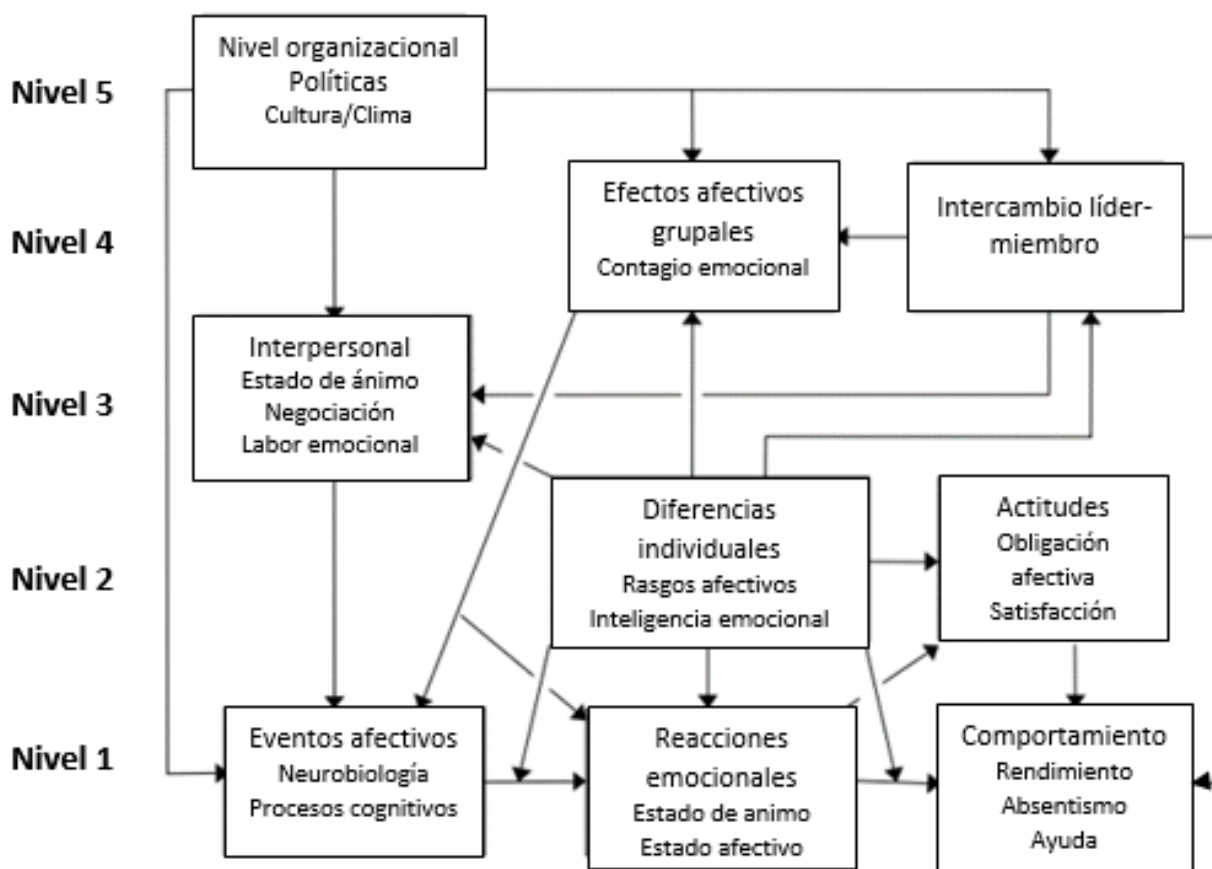


Ilustración 2.3. Modelo multinivel de Ashkanasy (2003).

los individuos, las emociones se contagian formando así la composición afectiva del grupo.

El nivel 4 toma en cuenta las interacciones grupales, como la composición afectiva del grupo (Kelly y Barsade, 2001), el contagio emocional, el intercambio líder-miembro y la inteligencia emocional grupal, que serán estudiados en los siguientes apartados del trabajo.

En el nivel más alto del modelo, el nivel 5, conseguimos una visión completa de la organización y es que, analizando los niveles más bajos de la organización (el nivel individual) las políticas organizacionales y los valores son interpretados en contextos “cara a cara”. Sin embargo, conceptos como el clima o la cultura organizacional deben situarse en este nivel de análisis.

Tal y como se observa en la ilustración 2.3 el modelo multinivel de Ashkanasy (2003) conecta todos los niveles de la organización, empezando desde la AET (Weiss y Cropanzano, 1996) hasta las relaciones interpersonales al nivel grupal y organizacional de las emociones. En este modelo, se aprecia que las diferencias individuales (los rasgos afectivos y la inteligencia emocional) afectan a cada nivel de la organización. En particular, estas diferencias moderan la relación entre los eventos afectivos y las reacciones emocionales, así como la relación de las mismas con el comportamiento. Mediante este modelo, Ashkanasy (2003) remarca la importancia que tienen las emociones y la competencia emocional en las organizaciones, ya que afectan a todos los niveles.

En suma, las emociones son intrínsecas al comportamiento de las personas, y el contexto organizacional provoca una gran variedad de emociones. Por lo que entender el comportamiento organizacional requiere entender los procesos emocionales en las mismas. Las organizaciones y el continuo cambio en ellas hacen que el trabajo constituya una gran fuente de diferentes emociones que afectan a todos los niveles de la organización, desde los individuos a las relaciones entre ellos, entre el líder y el subordinado, así como a las relaciones en los equipos y la toma de decisiones

(Ashkanasy y Dorris 2017). Y es que, el afecto y la emoción tiene aún más importancia en la toma de decisiones estratégicas dado el efecto que tiene el afecto en la cognición (Ashkanasy y James, 2006). Por lo tanto, la habilidad de las organizaciones de conseguir sus objetivos está determinada, en parte, por los estados afectivos de los individuos y los grupos que operan en ellas.

1.4.Estados emocionales en contextos organizacionales.

En la literatura sobre las emociones y el afecto en las organizaciones existen distintas aproximaciones a la estructura que subyace a la experiencia afectiva. Los modelos dimensionales del afecto, postulan que el hilo común entre las variedades de emociones discretas positivas (por ejemplo, alegría, felicidad, amor) es una dimensión subyacente de sentirse bien (en lugar de mal) (Russell, 1980). En este sentido, la mayoría de las aproximaciones coinciden en reconocer la existencia de dos dimensiones básicas y ortogonales que se comparten en todos los estados afectivos o emocionales (Bartel y Saavedra, 2000; Weiss y Croanzano, 1996; Yik et al., 1999).

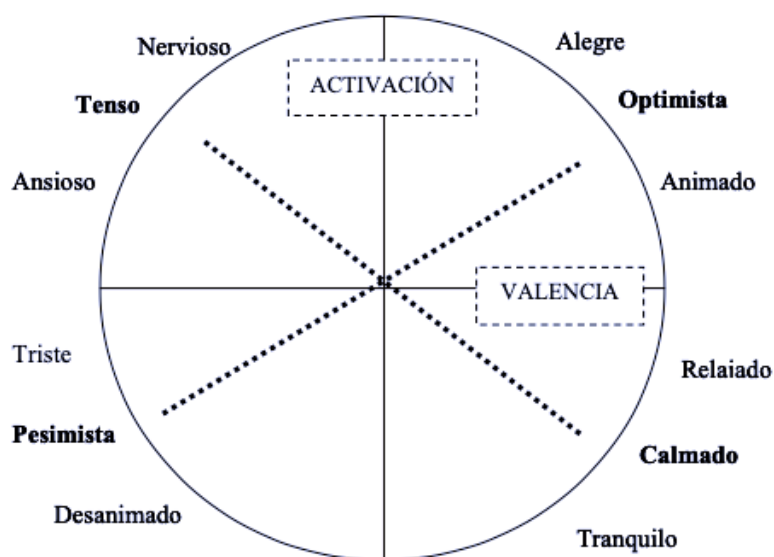


Ilustración 2.4. Modelo circunflejo de las emociones Warr (1990).

Uno de los modelos dimensionales más conocidos es el propuesto por Russell (1980) que asume que las emociones como la ira, la tristeza, el miedo, etc., comparten un conjunto común de propiedades psicológicas básicas que se definen por dos

dimensiones: la valencia y la intensidad. Estas dos dimensiones, una psicológica (valencia, agrado) y otra que hace referencia al componente fisiológico (intensidad, activación), identifican las diferencias entre los estados afectivos.

Russell y Barret (1999) describieron estas dimensiones como un continuo que oscila desde la somnolencia a la excitación frenética. Para estos autores, la sensación de activación era “un resumen del propio estado fisiológico” (p. 809). Van Knippenberg, y colaboradores (2008), sostuvieron que la diferencia entre los estados afectivos a lo largo de las dimensiones de valencia y excitación son efectivas para describir la investigación sobre el liderazgo, el afecto y las emociones.

En cuanto a los modelos circunflejos del afecto (p.e. Ashkanasy y Tse, 2000; Brief y Weiss, 2002; Fineman, 1993) destaca entre otros, la versión propuesta por Warr (1990), que define una circunferencia cuyos ejes principales (observe Ilustración 2.4) representan las dimensiones independientes de activación y valencia (Russell, 1980). En base a este modelo, Bruch y Ghoshal (2003) definen las emociones en las organizaciones como energía organizacional, que motiva a la consecución de los objetivos en el trabajo. Así establecieron cuatro estados emocionales dependiendo de la valencia e intensidad de las emociones que lo componen: confort, agresión, resignación y pasión.

En este estudio, tomamos como referencia la propuesta de Bruch y Ghoshal (2003). En base a este enfoque, lo que determinará el estado emocional de el individuo, el grupo o la organización será la intersección de la intensidad y la cualidad, y se definirá a partir de los cuatro estados afectivos: confort, agresión, resignación y pasión.

Tal y como se observa en la Ilustración 2.5, todas las emociones discretas podrían clasificarse en uno u otro estado emocional dependiendo de su valencia e intensidad.



Ilustración 2.5. Modelo de estados emocionales de Bruch y Ghoshal (2003).

Así, el estado emocional de confort definido por una baja intensidad y valencia positiva se compone de emociones como, relajado, calmado y tranquilo. Estas emociones informan a los individuos que el entorno es seguro y no hay amenazas que pueda comprometer el éxito o el cumplimiento de cierto objetivo (Peñalver et.al., 2017). El estado emocional de pasión se define por una alta intensidad y valencia positiva y se compone por emociones como alegría y entusiasmo. Estas emociones positivas de alta intensidad motivan a los individuos a explorar los límites y llevan a la construcción de relaciones sociales mayores niveles de creatividad (García-Buades et al., 2020).

El estado emocional de resignación se define por una baja intensidad y valencia negativa y está compuesta por emociones como desánimo y tristeza. Estas emociones señalan que algo está mal en el entorno y suelen estar asociadas con la experiencia de pérdida o el sentimiento de no haber alcanzado el objetivo que se deseaba (Gable y Harmon-Jones, 2010). El bajo nivel de activación o intensidad de estas emociones llevan a la apatía social y a la pasividad (Verhaeghen et al., 2005).

Finalmente, el estado emocional de agresión es un estado que se define por una alta intensidad y una valencia negativa y está compuesta por emociones como el enfado y la ira. Estas emociones se asocian con valoraciones sobre peligros y problemas a

resolver en el entorno, así como con amenazas al desempeño laboral (Knight y Eisenkraft, 2015). En el estado afectivo de agresión, se experimenta una alta intensidad emocional lo que puede impulsar un espíritu más competitivo en el trabajo (Bruch y Ghoshal, 2003).

Pasando del nivel intra-persona al nivel colectivo, la relación de las emociones y los grupos se vuelve aún más compleja, dado que si entendemos que las interacciones son desencadenantes de emociones (y las interacciones abundan en los grupos) comprendemos que los grupos son inherentemente emocionales. Aunque la investigación a este nivel sigue siendo escasa, tanto la investigación teórica como la empírica del afecto en el grupo explica cómo y por qué el afecto emerge en un afecto a nivel colectivo (Knight y Barsade, 2015).

1.5. Emociones colectivas en contextos organizacionales

El interés por las emociones y las dinámicas de grupo surge a partir del trabajo clásico de Le Bon (1895) en el papel del “espíritu de grupo”. Le Bon argumentó que un individuo que forma parte de un grupo por un tiempo suficiente se encontrará antes o después en un estado especial caracterizado por un aumento de emocionalidad, impulsividad y la incapacidad de juicio crítico. Durkheim (1912), desde un punto de vista más positivo, afirmó que las emociones colectivas refuerzan las ideas compartidas, los valores y las acciones que resultan en una efervescencia colectiva que mantiene las sociedades unidas.

La investigación contemporánea basada en el papel de las emociones tiene un punto de vista más optimista. En las últimas dos décadas se han propuesto que las emociones tienen un papel clave en las funciones grupales, que ayudan a los miembros del grupo a dirigir problemas asociados al trabajo en grupo (ej. van Kleef y Fisher, 2016). Las emociones juegan un papel en el desarrollo y el mantenimiento de la cohesión y la identidad grupal, así como la división de las responsabilidades y la negociación de los roles de poder entre los miembros del grupo (Van Kleef, 2014).

Capítulo 2

Las emociones colectivas según Kelly y Barsade (2001), se definen como un estado afectivo del grupo que se crea desde la combinación de componentes de abajo hacia arriba (efectos composicionales afectivos) y componentes de arriba hacia abajo (contexto afectivo). Es decir, la emoción grupal resulta desde la combinación de factores afectivos a nivel individual que poseen los miembros del grupo al igual que factores de nivel contextual o grupal que definen la experiencia afectiva del grupo (Kelly y Barsade, 2001). Más concretamente, desde la aproximación del afecto grupal de arriba abajo se refiere al grupo visto como un todo, con las características y propiedades de éste que actúa sobre las emociones de los individuos dentro de él. La aproximación del afecto grupal de abajo arriba se refiere al grupo como una suma de sus partes, agregando los estados afectivos de cada individuo. En este sentido, De Dreu et al. (2001) ven los grupos como incubadoras emocionales donde los estados emocionales de los miembros del grupo se combinan para producir un estado emocional grupal, que a su vez afecta a cada individuo.

Siguiendo esta línea, Menges y Kilduff (2015) sugieren que, las emociones grupales, pueden ser, por un lado, emociones basadas en el grupo, es decir, emociones que los miembros del equipo experimentan individualmente basándose en los otros miembros del grupo; o, emociones compartidas en el grupo, emociones que se experimentan colectivamente durante las interacciones en el grupo.

Kelly y Barsade (2001) argumentan que los equipos poseen una composición afectiva que inicialmente se forma con las características emocionales de cada miembro y se desarrolla mediante los procesos como el contagio emocional, entrenamiento, modelaje y la manipulación del afecto. La afectividad grupal podría tener tres antecedentes; el liderazgo grupal, las características de personalidad y demográficas de los individuos y finalmente la estructura de relación y la frecuencia de las interacciones entre los miembros del grupo (Knight y Barsade, 2015).

Uno de los procesos fundamentales mediante el que emergen las emociones grupales son las interacciones entre los individuos (Menges y Kilduff, 2015). Investigadores e investigadoras han encontrado que los patrones estructurales de las

interacciones y las relaciones entre los miembros del grupo influyen el nivel de convergencia (similaridad dentro del grupo) en el afecto (Knight y Barsade, 2015). En este sentido, cuanto más interconectado está el individuo con el resto del equipo es más probable que comparta las experiencias afectivas con el resto. Según Menges y Kilduff (2015) hay dos procesos primarios mediante los que las emociones son compartidas en el curso de las interacciones: El contagio emocional y el sensemaking.

Schoenewolf (1990) definió el contagio emocional como el proceso mediante el que la persona o el grupo influye las emociones o el comportamiento de otra persona o grupo mediante la inducción consciente o inconsciente de estados emocionales y comportamientos. Los miembros del grupo, por tanto, están expuestos al contagio de expresiones emocionales de otros miembros del grupo. Cuando un miembro del grupo observa una expresión emocional, experimenta un estado afectivo de la misma valencia o cualidad. Este proceso envuelve la mímica automática o inconsciente, mediante el que las personas espontáneamente imitan expresiones faciales, lenguaje corporal, patrones de discurso y tono vocal de los demás miembros del grupo (Chartrand y Bargh, 1999; Ekman et al., 2000).

El contagio emocional ha sido observado en estudios de laboratorio y en estudio de las interacciones entre, empleados o empleadas y clientes, líderes y seguidores o seguidoras, entre amigos o amigas, y en grupos de pequeño tamaño. (p.e. Barsade 2002; Kramer et. al., 2014; Sy y Choi, 2013). Elfenbein (2014) encontró diez patrones de contagio emocional. Estos patrones, provienen de tres puntos de partida con tres métodos del contagio diferentes (a) el proceso de avance, donde el estímulo inicial o el comportamiento postemocional se convierte en un registro emocional, y las señales expresivas se convierten en reconocimiento emocional; (b) el proceso de imitación, cuando un factor visible socialmente es imitado antes de alimentar el proceso emocional; y (c) el proceso empático, que describe el proceso cognitivo mediante el que los individuos imaginan el estado emocional de otra persona y, por lo tanto, pueden llegar a compartir ese estado.

Capítulo 2

La segunda forma en que las emociones se comparten mediante las interacciones es el sensemaking: El proceso mediante el que los miembros del grupo llegan a una interpretación colectiva de los eventos que ocurren en sus grupos. En este proceso, los miembros del grupo tienden a mirar a los demás para dar sentido a los eventos que les rodean. Aunque este proceso ha recibido mucha atención en la literatura, rara vez se ha establecido una relación directa con la convergencia emocional. Según Menges y Kilduff (2015), la simiralidad en la reacción hacia los eventos contribuye a la convergencia en la emoción sólo si los eventos afectivos son valorados de forma similar por los miembros del grupo.

Por lo tanto, los estados de ánimo y emociones de nivel individual forman el input inicial de la experiencia grupal. Cuando una persona entra en un grupo, lleva consigo su personalidad, su experiencia afectiva y habilidades con él o ella, que combinadas forman la afectividad grupal, que a su vez influyen al individuo. La afectividad del grupo forma diferentes categorías de resultados grupales como, por ejemplo, actitudes, cognición, y comportamientos en el grupo; interacciones entre los miembros, la cooperación y el conflicto; creatividad y toma de decisiones o la efectividad grupal (Knight y Barsade, 2015)

Aunque la gran mayoría de hallazgos en cuanto a la relación de la afectividad y las actitudes y comportamientos se han hecho a nivel individual, los investigadores e investigadoras que estudian los grupos también han encontrado relaciones entre la afectividad positiva del grupo y las actitudes positivas que los individuos tienen en dichos grupos. Así, Barsade y Gibson (2015), por ejemplo, encontraron que una cultura emocional más fuerte, en contraposición a una más débil, predice mayor satisfacción y mayor trabajo grupal.

Por otro lado, se ha encontrado que el afecto grupal influye en las dinámicas de grupo, incluyendo, la cooperación, el conflicto y la coordinación. Y es que los grupos en los que sus miembros comparten experiencias afectivas positivas, tienden a mostrar patrones de interacciones más positivas y cooperativas. Siguiendo los resultados del meta-análisis de Knight y Eisenkraft (2014), el estado afectivo positivo del grupo tiene

beneficios para la integración social en los grupos, mientras que el afecto negativo grupal es más sensible a las contingencias situacionales. Los efectos de la afectividad negativa grupal en la integración social y el éxito grupal son más sensibles a los factores contextuales como la fuente del afecto (proviene, o se dirige, desde dentro del grupo o desde fuera) y las experiencias anteriores del grupo (*life span*).

La teoría detrás de la influencia de la afectividad grupal sobre creatividad y la toma de decisiones se ha basado fundamentalmente en la investigación llevada a cabo a nivel individual, y de la misma forma, se ha encontrado que la afectividad grupal se relaciona con la flexibilidad cognitiva, la creatividad, la innovación y la toma de decisiones. Los resultados de la investigación en este ámbito son ambiguos ya que se encuentra que tanto la afectividad positiva, así como la negativa, podrían tener efectos positivos sobre la creatividad y la toma de decisiones. Esta relación, según George (2011), no es directa, sino que está influenciada por factores contextuales, aunque se necesita más investigación para analizar la relación entre estas variables.

Por otro lado, la investigación existente sobre la relación entre la afectividad grupal y el éxito, y más específicamente la afectividad positiva, concluye que éstas están directa e indirectamente relacionadas. En cambio, en lo que se refiere a la afectividad negativa, ésta es más dependiente a las contingencias situacionales. En ciertas situaciones la afectividad negativa podría aumentar la efectividad grupal, aunque su efecto en la mayoría de los casos sea negativo.

Como conclusión de esta revisión del efecto de las emociones colectivas, extraemos que, al igual que a nivel individual, no necesariamente las emociones grupales positivas benefician y en cambio las negativas dañan el éxito grupal. Los efectos de las emociones en el grupo son complejos y dependen de más factores como el tipo de tarea y el nivel de confianza en el grupo y el contexto. Aunque hay estudios que hablan sobre los efectos de las emociones grupales, tenemos aún poca información sobre como los grupos negocian y equilibran las emociones negativas y positivas que comparten en el grupo (Menges y Kilduff, 2015).

Capítulo 2

En resumen, el contexto laboral es una gran fuente de emociones tanto agradables como desagradables, que afectan tanto en el comportamiento individual como grupal y organizacional. La habilidad de los trabajadores de comprender y gestionar estas emociones es una variable clave que modera el efecto de las emociones en las organizaciones y puede ser un factor clave para asegurar su éxito (Menges y Kilduff, 2015).

1.6.La inteligencia emocional grupal (IEG).

1.6.1. De la inteligencia emocional individual a la grupal.

Hasta el día de hoy la mayoría de estudios sobre la IE han sido llevados a cabo a nivel individual (trabajadores y trabajadoras) y conocemos que el nivel de inteligencia emocional del empleado o empleada está relacionado con resultados como la satisfacción en el trabajo (ej. Law et.al., 2004; Wong y Law, 2002). Aun así, varias investigaciones han sugerido que la inteligencia emocional debería ser examinada también a nivel grupal (Druskat y Wolf, 2001; Yang y Mossholder, 2004; Jordan y Lawrence, 2009).

Aunque hay diferentes definiciones de la IE, existe un acuerdo en la literatura en que la IE incluye habilidades como la conciencia y la capacidad de regular las emociones (Salovey y Mayer, 1990).

La IE implica la capacidad de percibir, asimilar, comprender y gestionar las emociones propias, así como la capacidad de detectar e interpretar las emociones de los demás Salovey y Mayer (1990). Estos autores revisaron y extendieron esta definición entendiendo que la IE es la capacidad de percibir emociones, acceder y generar emociones para ayudar al pensamiento, comprender las emociones y el conocimiento emocional, y regular de manera reflexiva las emociones para promover el crecimiento emocional e intelectual (Mayer y Salovey, 1997). Más recientemente, la IE se ha definido como la capacidad de llevar a cabo un razonamiento preciso sobre las emociones y la capacidad de usar las emociones y el conocimiento emocional para mejorar el pensamiento (Mayer et.al., 2008).

Côte (2014) propuso un modelo ordenando las diferentes ramas de la IE desde el más básico, que emerge antes en el proceso psicológico, hasta al más completo, que emerge más tarde (Joseph y Newman 2010, Mayer y Salovey, 1997). Las cuatro ramas en el modelo son: la rama de la percepción y expresión de las emociones, la rama del uso de las emociones, la rama de la comprensión de las emociones y la rama de la regulación emocional (Côte, 2014).

La primera se refiere a la capacidad de expresar e identificar las emociones y contiene cuatro habilidades específicas. (1) La habilidad de identificar las emociones que otros sienten, procesando la información no verbal, así como las expresiones vocales y faciales; (2) la habilidad para detectar la autenticidad de las expresiones emocionales de las otras; (3) La habilidad para evaluar las emociones propias, y finalmente, (4) la habilidad de expresar claramente las emociones propias a los demás.

La segunda rama se refiere a utilizar las emociones, la capacidad de los individuos de capitalizar los efectos sistemáticos de las emociones en la actividad cognitivas, así como en la creatividad y en la toma de riesgos. En esta rama está compuesta por dos habilidades: El conocimiento de los efectos sistemáticos de las emociones en el proceso cognitivo y la habilidad de aprovechar las emociones para guiar las actividades cognitivas y resolver problemas.

La rama de la comprensión de las emociones, se refiere a habilidades como la habilidad de comprender el lenguaje emocional, la habilidad de analizar las causas y efectos de la relación entre los eventos y las emociones, y finalmente la habilidad de entender como las emociones básicas se combinan formando emociones más complejas.

La última es la regulación emocional, que se refiere a cómo de bien determinan los individuos si sus emociones son óptimas en las circunstancias de ese momento y los objetivos para modificar sus emociones si fuera necesario. Describe habilidades específicas como la habilidad de ponerse objetivos de regulación, la habilidad de seleccionar estrategias de regulación adecuadas y la habilidad de implementar las estrategias de regulación emocional seleccionadas anteriormente.

Capítulo 2

La experiencia emocional es un componente fundamental de todas las actividades laborales y cobra especial relevancia en las dinámicas de interacción de los equipos directivos, dado que pueden condicionar sus decisiones y afectar a su efectividad (Lerner et.al, 2015). Sin embargo, y a pesar de la amplia investigación en torno a la IE individual y sus efectos positivos en el bienestar y rendimiento laboral, la investigación sobre las emociones colectivas o grupales en la gestión sigue siendo escasa (Druskat et.al., 2017).

Desde el momento en el que la IE se examina en las interacciones entre individuos podría ser posible pensar en la existencia de un constructo colectivo de IE durante las interacciones con otros miembros del grupo (Jordan y Torth, 2004). Esta es una de las razones por las que se argumenta que, para ser más útiles en el grupo, los comportamientos basados en la inteligencia emocional tienen que ser manifestados en el nivel grupal (Wolff et.al., 2006; Druskat et.al., 2017). Y es que, si entendemos los grupos como sistemas sociales, las interacciones entre los miembros se convierten en piezas básicas (Morgeson y Hofmann, 1999) y esto conlleva que los resultados de estos grupos no dependan de las competencias individuales sino de la competencia y los patrones de las interacciones entre los miembros (Weick y Roberts, 1993).

Se pueden diferenciar dos perspectivas principales respecto a la media grupal de la IE: a) teniendo en cuenta la inteligencia emocional de cada individuo del grupo (inteligencia emocional agregada) (Kelly y Barsade, 2001); b) midiendo la IE como constructo grupal y no como la suma de la inteligencia emocional individual. Diferentes autores han discutido ampliamente sobre el constructo de inteligencia emocional y las diferentes perspectivas, y cabe destacar que los dos puntos de vista existentes son complementarios (Ghuman, 2011).

La inteligencia emocional agregada del grupo nos permite entender los recursos emocionales individuales que cada miembro aporta al grupo, el grupo debería de ser más efectivo si sus miembros tienen mayor IE. Las tendencias emocionales se pueden considerar habilidades individuales y estas habilidades se combinan y crean la composición emocional del grupo (Kelly y Barsade, 2001). Desde esta primera

perspectiva la composición emocional no solo incluye la media del grupo, sino que también incluye el valor máximo y mínimo de la inteligencia emocional de cada miembro.

Según Elfenbein (2006) la IE individual puede ayudar a crear buenos equipos, ya que se puede medir antes de la creación del propio equipo. Y es que los miembros con alta inteligencia emocional son capaces de crear relaciones emocionales de alta calidad y por lo tanto normas y patrones de mayor calidad emocional, es más, un sólo miembro de alta inteligencia emocional puede ser suficiente para asistir las necesidades emocionales del grupo. Aun así, una vez generados los patrones y normas y estos se ponen en marcha ya no dependen de la individualidad de los miembros.

En este sentido, la segunda perspectiva, se entiende la inteligencia emocional como un constructo grupal y no como la suma de la inteligencia emocional individual. Esta perspectiva proviene principalmente de la extensión de la definición de la inteligencia funcional grupal que se define como “*la habilidad del grupo de colaborar y trabajar interdependientemente*” (Williams y Sternberd, 1988, p. 356). De la misma forma, observando el grupo como un todo más que como individuos independientes que están en él, podemos obtener una perspectiva diferente de la inteligencia emocional del equipo.

Ashkanasy (2003) fue el primero en proponer la idea de que la inteligencia emocional grupal (en adelante, IEG) es más que la suma de la inteligencia emocional de cada miembro. Para ello, se basó en el estudio de Jordan y colaboradores (2002). Estos autores, midieron el éxito grupal entre grupos con alta inteligencia emocional agregada y baja inteligencia emocional agregada durante la creación del grupo y después de diez semanas de trabajo. En el momento de creación del grupo, los grupos con menor inteligencia emocional agregada tuvieron un menor éxito grupal. Tras diez semanas de trabajo los resultados de los grupos que presentaban una menor inteligencia emocional agregada en el momento de la creación se igualaron respecto al otro grupo.

Capítulo 2

Mediante esta investigación Ashkanasy (2003) afirmó que la razón por la que el éxito grupal se iguala en referencia al grupo con mayor inteligencia emocional agregada es por la sinergia que se da en el grupo, es decir, el grupo desarrolla una mayor IEG.

Jordan y Lawrence (2009) utilizando el marco de efectividad del equipo de Tannenbaum et al. (1992), los cuales desarrollaron un modelo teórico donde sugieren que la inteligencia emocional es una característica de entrada del equipo. El rendimiento del equipo (calidad, cantidad y resultados) está influenciado por las características de entrada (características individuales, estructura del trabajo, características del equipo, características de la tarea), por los procesos grupales y por las características situacionales y organizacionales. Estos autores presentaron un modelo de cuatro dimensiones de la inteligencia emocional en los equipos, y examinaron como cada una de estas dimensiones afectaba a los resultados del equipo. En el modelo se exploró la conciencia de las emociones propias, conciencia de las emociones de los demás, manejo de las emociones propias y manejo de las emociones de los demás.

1.7. Modelos de IEG.

En la literatura existen dos modelos principales respecto a la conceptualización de la IEG. El primero (la perspectiva de normas) propone que la IEG se desarrolla desde la socialización del grupo, el desarrollo de normas y el desarrollo de las relaciones dentro del grupo. El segundo (la perspectiva de sistemas) expone que el grupo desarrolla un conocimiento y comprensión de su objetivo grupal con respecto a otros sistemas con los que interactúan y el conocimiento del entorno en el que se desarrolla.

1.7.1. Perspectiva de normas.

Según Druskat y Wolf (2001), la inteligencia emocional colectiva se entiende como un grupo de normas y de patrones sobre cómo debe comportarse una persona en sus interacciones grupales.

El comportamiento en los grupos no es aleatorio, está estructurado mediante normas definidas como estándares o normas informales que son adoptadas por los

miembros del grupo para garantizar la predictibilidad en el comportamiento del individuo (Feldman, 1984). Al igual que el comportamiento en los grupos, las dinámicas de emociones tampoco son aleatorias, sino que emergen de las interacciones entre los miembros, que están restringidas por el contexto social y el rango de acciones consideradas como admisibles por el contexto y los factores culturales (Morgeson y Hofmann, 1999).

Druskat y Wolff (2001) identificaron la existencia de normas de grupo emocionalmente competentes que influyen y manejan el proceso emocional de una manera que construye capacidad emocional, desarrolla capital social y conduce a la eficacia. Un grupo emocionalmente inteligente tiene que tener normas informales o formales que sustenten acciones y comportamientos que presten atención, reconozcan, monitoricen, discriminen, atiendan a las emociones y respondan constructivamente al reto emocional (Huy 1999). Estas normas son las normas emocionalmente competentes y los grupos que las tienen son grupos emocionalmente competentes. Por lo tanto, las normas y patrones que los miembros del equipo marcan la calidad emocional de las interacciones y son una indicación de la inteligencia emocional del grupo y pueden ayudar a determinar si un grupo de individuos funciona como un equipo de alto rendimiento (Goleman et al., 2002).

Basándose en la Teoría de Evaluación Cognitiva (“*Cognitive appraisal theory of emotion*”, Lazarus, 1991) y la Teoría de Sistemas Complejos de las Dinámicas de Grupos Pequeños (“*Complex systems theory of small groups dynamics*”, Lazarus, 1991), Druskat y Wolf (2001) definen cuáles son las normas específicas dentro del grupo.

La Teoría de la Evaluación Cognitiva describe el proceso mediante el que la emoción influye en el comportamiento. Desarrollando esta teoría, un evento o suceso impulsa la emoción, y ésta se etiqueta por la persona dependiendo del contexto. La elección de la respuesta también está mediada por el contexto, que marcará cual es la acción aceptada en el mismo para dar respuesta a esa emoción.

Capítulo 2

Por lo tanto, la relación entre la emoción y el comportamiento estaría influenciada por las normas culturales. Es decir, es el contexto cultural el que hace que etiquetemos la emoción de una u otra forma y tengamos una respuesta concreta. Investigaciones en el contexto organizacional explican que los nuevos empleados y empleadas observan las interacciones entre los demás para ver cuáles son las respuestas aceptables a las emociones en esa organización “las reglas del juego”. Por lo tanto, entendemos que las normas grupales influyen en la conciencia y la respuesta a las emociones en los grupos. Este aspecto se denomina la “estructura emocional” del grupo.

Además, entendiendo que las dinámicas de grupo ocurren a múltiples niveles, la estructura emocional contiene normas que influyen en la evaluación y las respuestas emocionales en cada uno de los niveles: a nivel individual, a nivel grupal y a nivel intergrupalo. Teniendo en cuenta esto, Druskat y colaboradores (2017) proponen que la estructura emocional del grupo está formada por seis categorías de normas: la comprensión interpersonal, confrontación de los miembros que rompen las normas, auto-evaluación del equipo, resolución de problemas proactivo y comprensión organizacional.

1.7.2. Perspectiva de sistemas.

La definición de Ganttt y colaboradores (2004) proporciona una perspectiva diferente sobre la IEG. Estos autores se basan en la perspectiva centrada en sistemas para entender la inteligencia emocional en los grupos y organizaciones. Proponen que la inteligencia emocional es un fenómeno sistémico que está presente en todos los niveles de la organización incluyendo el nivel organizacional, el nivel de grupos de trabajo, el nivel de rol y el nivel individual.

Según esta perspectiva la inteligencia emocional se define como una habilidad sistémica de discriminar e integrar la información o la energía (cognitivo y emocional) en el servicio del objetivo del contexto. La Teoría de los Sistemas define la organización como sistemas isomorfos jerarquizados que están organizados por energía y dirigidos hacia un objetivo (Ganttt, 2013).

La jerarquía del sistema se define como un grupo de tres sistemas (organizacional, grupal e individual), los cuales existen en el contexto del siguiente sistema y simultáneamente son el contexto del nivel anterior. El sistema del miembro del grupo, por ejemplo, existe en el contexto del sistema organizacional, y a su vez, es el contexto del sistema individual. En cuanto al constructo del sistema isomorfo, se refiere a la similaridad en la estructura de los sistemas en una jerarquía definida. Es decir, los niveles de sistema individual, de equipo y del sistema completo serán similares en cuanto a la estructura y función (Gantt, 2013).

El potencial de la IE según la Teoría de Sistemas depende de tres dimensiones:

- 1) El grado en el que cada límite intra-sistema e inter-sistemas son apropiadamente permeables a la información tanto cognitiva como emocional.
- 2) El grado en el que el sistema está funcionando para integrar la información cognitiva y emocional.
- 3) El grado en el que la información cognitiva, así como la información emocional se usa para el cumplimiento de los objetivos del sistema en cada nivel.

Por otro lado, todos los sistemas humanos vivos se dirigen hacia objetivos. El objetivo más primario es la supervivencia del sistema y el desarrollo y transformación a sistemas más complejos (Gantt, 2013). En la medida en la que el sistema integre las diferencias entre niveles y otros sistemas, sobrevive y se desarrolla. Por lo tanto, la IEG existe como resultado de las interacciones del grupo con sistemas externos y no se desarrolla sólo por los individuos del grupo (Ghuman, 2011).

1.7.3. Teoría combinada.

Tanto la perspectiva de sistemas, así como la perspectiva basada en las normas interactúan y proveen un mayor conocimiento y comprensión del concepto de IEG. La incorporación de las dos facetas implica que la atención emocional grupal, la claridad emocional grupal y el manejo emocional grupal difieren de la inteligencia emocional individual de los miembros del equipo (Ghuman, 2011).

Capítulo 2

Según Jordan y Lawrence (2009), tanto en el desarrollo teórico de la inteligencia emocional como en los estudios empíricos realizados, los investigadores y las investigadoras han indicado que es importante distinguir entre las habilidades intrapersonas (emociones propias) y las habilidades interpersonas (las emociones de los demás).

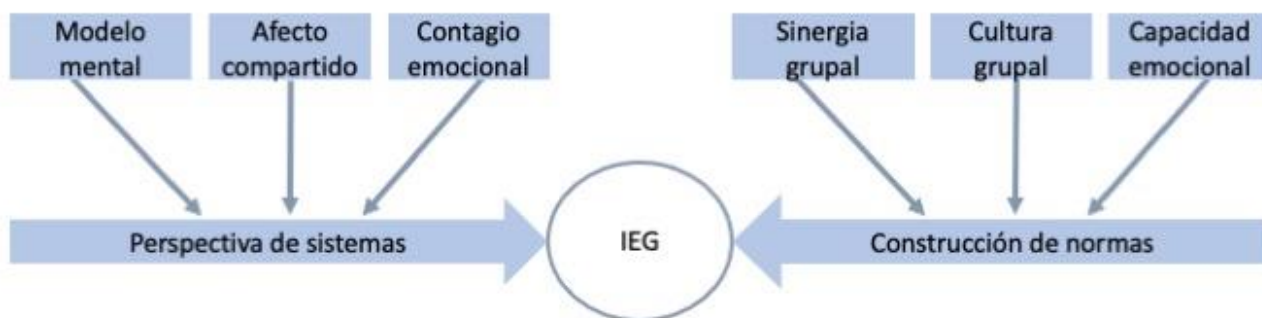


Ilustración 2.6 Teoría combinada. Traducido de Ghuman (2011)

Ghuman (2011) propone un modelo de IEG incorporando ambas perspectivas mencionadas anteriormente: la habilidad de crear normas de manejo emocional (habilidades intragrupo) y la perspectiva de sistemas de la IEG (habilidades intergrupos o hacia el exterior). En su investigación examina diferentes procesos grupales que contribuyen a las dos concepciones de la IEG y como estos encajan en el modelo (observe ilustración 2.6).

Los procesos que pueden considerarse como parte de la IEG según Ghuman (2011) son la sinergia grupal, la cultura grupal y la capacidad emocional grupal, que afectan a la construcción de normas emocionalmente competentes y, por otro lado, el sistema de memoria transactiva, el modelo mental del equipo, el afecto compartido y el contagio emocional como procesos que contribuyen a la perspectiva de sistemas.

Sinergia grupal y cultura grupal.

El desarrollo de la IEG se entiende como resultado, en parte, de la sinergia que se crea entorno a los individuos del grupo (Druskat y Wolf, 2001). Esta sinergia que se crea en el grupo hace que el resultado del mismo sea mayor que la suma de sus partes (Weick y Roberts, 1993) e implica trabajar colaborativamente y no competitivamente

intentando que el resto de miembros hagan lo mismo para conseguir los objetivos del grupo. Esta sinergia grupal, pasado el tiempo, hace que el grupo trabaje de forma cohesionada ante un reto.

Las comunicaciones, explícitas e implícitas, entre los miembros del grupo fomentan la creación de la cultura grupal que incluye conocimiento de las normas del grupo, los valores del grupo y otro conocimiento que los miembros del grupo van asimilando a medida que integran su conocimiento mutuo (Ghuman, 2011).

Para el desarrollo de la IEG es necesario desarrollar una cultura explícita y un sistema de valores en el grupo que haga que los miembros sean conscientes de la unidad colectiva. Druskat y Wolff (2001) argumentan que, si la inteligencia emocional tiene un efecto significativo en el grupo, tiene que existir algo más que una habilidad individual de los miembros del grupo. Tiene que existir una norma o expectativa sobre como los miembros del grupo deberían comportarse.

Capacidad emocional grupal

Originariamente el concepto de capacidad emocional fue presentado por Huy (1999) y es la habilidad de los miembros del equipo para identificar la composición emocional del mismo, es decir, las habilidades emocionales de cada persona, y responder a esta composición de una forma efectiva. Este concepto se considera similar a la competencia emocional grupal de Druskat y Wolff (2001). La capacidad emocional grupal está asociada a la comprensión de los estados emocionales que son aceptadas en el grupo, cómo estas emociones son interpretadas y a la forma en la que los miembros responden a los mismos (en término de normas grupales). La competencia emocional grupal surge de la interacción entre los miembros del grupo y requiere acciones de individuos clave (como el líder) dirigidas a promover la formación de la competencia emocional grupal.

Tanto los procesos de construcción de una cultura grupal, así como la capacidad emocional permiten la creación de normas emocionalmente inteligentes en el grupo. Mediante estos procesos, el grupo es capaz de crear normas explícitas e implícitas que

Capítulo 2

fomentan las competencias emocionales de atención, claridad y regulación de las emociones (Ghuman, 2016).

Afecto compartido y contagio emocional

Kelly y Barsade (2001) propusieron un modelo de afecto compartido describiéndolo como un proceso combinatorio mediante el que las experiencias afectivas individuales se combinan para crear un estado afectivo grupal. Este proceso ocurre cuando los individuos comparten su experiencia afectiva y ésta se extiende entre los demás miembros del grupo.

De la misma forma que con el afecto compartido, el contagio emocional ocurre cuando los estados de ánimo y las emociones de un individuo se transfieren a otros individuos cercanos. El contagio emocional se define como el proceso mediante el que la persona o el grupo influye las emociones o el comportamiento de otra persona mediante la inducción del estado emocional de forma consciente o inconsciente (Schoenewolf, 1990).

Las teorías sobre el contagio emocional aclaran los mecanismos que explican las experiencias compartidas (Hatfield et al., 1994) sobre la base de procesos implícitos e inconscientes por los que, por ejemplo, se imitan vocalizaciones y expresiones faciales y corporales.

El contagio emocional tiene efecto en las actitudes individuales, así como en las dinámicas grupales (Kelly y Barsade, 2001). Mediante el contagio emocional los miembros del grupo pueden sentirse mutuamente más comprendidos y apreciados (Ghuman, 2011).

Modelo mental grupal y sistema de memoria transactiva

El modelo mental grupal ha sido definido como “*el mapa mental que tiene cada miembro del grupo de la comprensión y la representación mental compartida del conocimiento sobre los aspectos importantes del entorno del equipo*” (Lim y Klein, 2006 en Ghuman, 2011, p.429). Mediante este proceso, cada miembro

inconscientemente anticipa y entiende los roles y el conocimiento de los demás miembros del grupo.

En el mismo sentido, el sistema de memoria transactiva, determina los significados implícitos que el grupo emplea a la hora de dividirse la responsabilidad de la creación de conocimiento o el éxito de la tarea entre los miembros. Los significados implícitos se refieren a que los miembros del grupo entienden como se coordinarán las acciones del grupo sin necesidad de un uso explícito de la comunicación.

Estos procesos, pueden ser conceptualizados como procesos que permiten al grupo una comprensión colectiva de sus propias emociones.

1.8. Medida de la IEG

Algunas de las medidas de inteligencia emocional usadas en la investigación de comportamiento organizacional tienen factores que se aproximan al modelo de habilidad de Mayer y Salovey (1997). Algunas medidas de GEI son, el *Workgroup Emotional Intelligence Profile* (WEIP; Jordan et al., 2002), el *Group Emotional Intelligence (GEI) Survey* (Druskat y Wolff, 2001) o el *Group-Trait Meta Mood Scale* (G-TMMS; Aritzeta et al., 2015).

El WEIP (Jordan et al., 2002) examina la autopercepción de la inteligencia emocional individual dentro de un contexto de equipo. La medida final consta de 27 ítems que evalúan el uso de determinadas habilidades de inteligencia emocional en un contexto de equipo. El WEIP ha sido una medida válida y fiable, particularmente dentro de las poblaciones estudiantiles. Un posterior perfeccionamiento del WEIP (WEIP-6, Jordan y Troth 2004) aumentó el número de ítems a 30 mejoró la fiabilidad de la escala y redujo el número de sub-escalas a 5.

Debido a la ventaja que aportan las medidas cortas en la investigación, Jordan y Lawrence (2009) desarrollaron WEIP-Short (WEIP-S). El inventario final de WEIP-S consta de 16 ítems, 4 ítems para cada una de las cuatro habilidades emocionales (la conciencia de las emociones propias, conciencia de las emociones de los demás, manejo

Capítulo 2

de las emociones propias y manejo de las emociones de los demás). En términos de aplicabilidad práctica, WEIP-S proporciona un informe corto y fácil de usar, una medida de la inteligencia emocional basada en el lugar de trabajo que puede utilizarse para evaluar otros comportamientos y actitudes basados en el equipo.

La fiabilidad y la validez de la versión española del WEIP-S han sido analizadas por Lopez-Zafra y colaboradores (2012) en una muestra de 332 trabajadores pertenecientes a 53 grupos de trabajo. Esta versión del WEIP-S replica la estructura factorial de la escala original y cuenta con una fiabilidad adecuada.

El GEI survey (Druskat y Wolff, 2001; Wolff et al., 2006) se basa en el modelo de conciencia y regulación emocional multinivel de Goleman (1995). Esta escala examina seis dimensiones y nueve normas emocionalmente competentes asociadas estas (provenientes del modelo de inteligencia emocional grupal de Druskat y Wolff, 2001). Las seis dimensiones analizadas son: La conciencia grupal de las emociones de los miembros del grupo, el manejo grupal de las emociones de los miembros del grupo, la conciencia grupal (de las emociones del propio grupo), la regulación grupal (de las emociones del propio grupo), la conciencia social del grupo, y el manejo grupal de las relaciones externas. Hasta donde llega nuestro conocimiento, no existe una versión española de esta escala.

Aritzeta y colaboradores (2015) desarrollaron un cuestionario válido y fiable para medir la percepción de la IE colectiva en los contextos escolares. El G-TMMS ha demostrado tener propiedades psicométricas adecuadas. El G-TMMS se basa en el Trait Meta Mood Scale (TMMS; Salovey et al., 1995), que es una medida de la IE percibida. Siendo una medida auto-percibida, el TMMS no refleja las habilidades reales como tal sino la percepción subjetiva de las habilidades relacionadas con atender las emociones, entender las emociones y regular las emociones (Aritzeta et al.,2015).

2. La IEG y el liderazgo

2.1. Las relaciones entre líderes y seguidores y seguidoras.

A la hora de crear relaciones y normas emocionales, el líder adquiere especial importancia siendo crucial en la creación del equipo. El líder debe de ser capaz de crear y desarrollar herramientas para ayudar a fomentar normas emocionales efectivas como la comunicación abierta, ya que esto predice la confianza, el espíritu grupal y la actitud de puedo hacerlo.

El liderazgo es un elemento clave tanto para el desarrollo de los equipos como para el éxito de los mismos y de las organizaciones de las que forman parte. Éste ha sido definido como un proceso de influencia entre el líder y sus seguidores en la que se buscan cambios reales que reflejen sus objetivos (Bass, 1985).

Durante casi medio siglo, el enfoque dominante dentro del estudio del liderazgo y la investigación organizacional ha sido la Teoría del Intercambio Líder-Miembro, (en inglés, “Leader-member Exchange LMX; Gottfredson et.al., 2020).

Originalmente, la teoría LMX resultó innovadora al plantear que los líderes desarrollan diferentes relaciones con cada uno de sus seguidores. La teoría LMX argumenta que la relación que los líderes establecen con sus seguidores no es igual para cada uno de ellos, sino que cada relación es diferente en base a la interacción que se desarrolla con cada uno de ellos (Dansereau, et.al.,1975).

A pesar de la utilidad del planteamiento de la teoría LMX, una reciente revisión crítica de la misma (Gottfredson et al., 2020) plantea que la LMX se ha usado indistintamente para medir constructos que en realidad son diferentes entre sí: (a) la percepción de los subordinados de su LMX con el líder, (b) la percepción de los subordinados de la relación, (c) la percepción del supervisor de su LMX con un subordinado y (d) la percepción del supervisor de la relación.

Sin embargo, independientemente de la forma de medir el constructo de LMX, desde todas las perspectivas se llega a un consenso en el cual se establece que la calidad de las relaciones entre los líderes y sus seguidores es la que tiene efecto sobre los seguidores y seguidoras, y que la mejora en la calidad de la relación es una consecuencia del comportamiento del líder. Por lo tanto, uno de los antecedentes más estudiados a la

Capítulo 2

hora de crear relaciones de calidad es el estilo de liderazgo (ver Dulebohn et al., 2012). Y en este sentido, uno de los estilos de liderazgo que ha demostrado ser más eficaz es el liderazgo transformacional.

Los líderes transformacionales son aquellos que consiguen un cambio en sus seguidores mediante su carisma y visión y son capaces de desarrollar la motivación personal en sus empleados (García-Guiu et al., 2016).

Un líder transformacional es aquel que desarrolla una visión de equipo sobre el encargo a realizar, fomenta el respeto y la confianza entre los miembros del equipo y además es un modelo de comportamiento para sus seguidores (Bass, 1985). Este tipo de líder es capaz de motivar a los demás miembros del equipo desplegando entusiasmo y optimismo, fomentando el espíritu de equipo y orientando y guiando los esfuerzos de sus seguidores (Molero, et al., 2010). Asimismo, es capaz de estimularlos intelectualmente desafiándolos con nuevas ideas y enfoques y prestando una atención personalizada a cada uno de ellos (Bass y Avolio, 1994). Otra de las características importantes de este tipo de líderes es que otorgan responsabilidades a sus seguidores y son capaces de crear entornos de aprendizaje donde los miembros de los equipos pueden desarrollar su potencial (Molero et al., 2010).

El concepto de liderazgo transformacional fue introducido por Burns (1978) y años más tarde, Bass y Avolio (1995) desarrollaron una teoría asociada al mismo. Según estos autores, los líderes transformacionales poseen cuatro características; carisma e influencia idealizada, consideración individualizada, inspiración motivacional y estimulación intelectual. En la misma línea, Rafferty y Griffin (2006) plantean que la estructura factorial del liderazgo transformacional está compuesta por la visión (equivalente al carisma de Bass y Avolio, 1995) la comunicación inspiracional o motivación inspiracional, liderazgo de apoyo o consideración individualizada, estimulación intelectual, y finalmente, el reconocimiento personal.

Mediante su visión, los líderes infunden admiración, respeto, y lealtad y enfatizan en la importancia de tener una misión colectiva (Rafferty y Griffin, 2006). La

visión ha sido definida como un objetivo futuro e idealizado o como un plan para conseguir los objetivos futuros (Rafferty y Griffin, 2006). En las investigaciones llevadas a cabo sobre el liderazgo transformacional y transaccional se ha constatado que la visión es un mecanismo de influencia muy importante (Strange y Mumford, 2005) y que la articulación de una visión viable y adecuada influye a la motivación de las seguidoras y los seguidores (Sosik et al., 1998).

Otro factor determinante de la teoría del liderazgo transformacional, es la motivación inspiracional que se refiere al uso de la comunicación oral para motivar y activar las emociones de los seguidores y las seguidoras. Por medio de la motivación inspiracional, los líderes articulan una visión excitante del futuro, muestran a los empleados y empleadas como conseguir los objetivos y demuestran la confianza en que los mismos puedan conseguir sus objetivos.

Con la consideración individualizada, el líder construye una relación cercana con las seguidoras y los seguidores mediante la cual conoce sus emociones, necesidades y habilidades. Algunos autores, han centrado su atención en el aspecto más concreto del liderazgo de apoyo en lugar de en una visión más genérica como el de la consideración individualizada. Las y los líderes que despliegan conductas de apoyo interactúan de manera directa con los empleados y las empleadas y así generan una relación de apoyo, teniendo iniciativas que los alienten, clarificando responsabilidades, enfatizando en las relaciones de calidad y demostrando confianza en los miembros del equipo (Carmeli et.al., 2010).

Con la estimulación intelectual los líderes amplían y elevan los intereses de sus empleados (Bass, 1985). Este factor del liderazgo, abarca comportamientos que aumentan el interés y conciencia de los problemas de los seguidores, para que desarrollen su capacidad para pensar en problemas de nuevas maneras (Bass, 1985). Se ha observado que la estimulación intelectual aumenta la capacidad de los seguidores para conceptualizar, comprender y analizar los problemas y en la mejora de la calidad de las soluciones que generan (Bass y Avolio, 1990).

Capítulo 2

Por último, existe otro factor llamado liderazgo dirigido a la meta. Así el líder alienta a los empleados a desempeñar la tarea de manera excelente. Para ello, pone metas, busca mejoras y enfatiza en la importancia de la excelencia en el desempeño y cree en los empleados. Este tipo de líder fue introducido para causar en los seguidores el empujón necesario para que consiguieran unas mejores prestaciones en el trabajo (Klein y House, 1995).

En una revisión sobre la relación del liderazgo transformacional con los resultados de los trabajadores y las trabajadoras, Arnol (2017) concluye que, en general, el liderazgo transformacional se relaciona positivamente con medidas positivas y negativamente con medidas negativas del bienestar psicológico de los trabajadores y trabajadoras. Concretamente, estudios empíricos han demostrado que un líder transformacional puede reducir el malestar psicológico de sus seguidores (Perilla-Toro y Gómez-Ortiz, 2017) y el estrés (Sparks et al., 2001) y favorecer el bienestar de los mismos (Skakon et al., 2010). Además, promueve que los trabajadores estén más motivados para realizar esfuerzos extra (Ashkanasy y Tse, 2000), se comprometan con la organización (Jacobsen y Stanoik, 2020) y estén más satisfechos con el trabajo (Miao et al., 2016a) y con la persona que ostenta el liderazgo (Ashkanasy y Tse, 2000).

Asimismo, y en lo concerniente a los equipos de trabajo, se ha confirmado que este tipo de liderazgo aumenta el rendimiento, la eficacia y la satisfacción de los miembros del equipo (Dumdum et al., 2002). El liderazgo transformacional favorece que los miembros del equipo se sientan seguros en el mismo y crean en las posibilidades del equipo (Lopez-Zafra et al., 2017). De la misma forma, permite que el equipo explore nuevas capacidades mientras explota las que ya posee (Nemanich y Vera, 2009).

Todo lo expuesto hasta el momento sobre el liderazgo transformacional puede entenderse dentro de la teoría del Intercambio Líder-Miembro (LMX) antes presentada. Considerando que no solo los comportamientos del líder y su estilo de liderazgo son importantes para las organizaciones, sino que además de ello, es necesario contemplar tanto la calidad de la relación entre el líder y sus seguidores, así como la percepción de los seguidores sobre esta relación. Si entendemos el liderazgo no solo como las acciones

que se pueden observar sino también como las percepciones de los seguidores y seguidoras (Yammarino y Atwater, 1997), es necesario incluir dos actores, por un lado las y los líderes que se comportan de cierta forma, y por otro lado, los seguidores y seguidoras que interpretan este comportamiento. Resulta, por tanto, de gran importancia comprender tanto la relación entre el liderazgo ejercido y el percibido por las seguidoras y los seguidores, así como el impacto de esta relación en las organizaciones.

El estudio de la relación entre el liderazgo ejercido y el percibido ha ido en aumento con investigaciones tanto teóricas como empíricas (Fleenor et al., 2010) sobre el acuerdo en la percepción del estilo liderazgo entre líderes y seguidores y seguidoras. Esta línea de investigación, que en inglés se conoce como “Self-other Agreements in Leadership Style” (SOA), se centra en saber si las percepciones de los líderes sobre sus conductas de liderazgo se superponen o difieren de las percepciones de sus subordinados, pares o superiores (p. ej., Yammarino y Atwater 1997).

La literatura sobre el acuerdo de las percepciones entre líderes y seguidoras y seguidores (en adelante SOA, por sus siglas en inglés) propone que las percepciones de cada actor (líderes o subordinados) son conceptos separados, aunque estén relacionadas entre sí. En este sentido, Jacobsen y Andersen (2015) diferencian el liderazgo según las diferentes percepciones, definiendo el liderazgo ejercido, real y percibido de la siguiente manera (observe ilustración 2.7).



Ilustración 2.7 Modelo de SOA en liderazgo adaptado de Wright y Nishi, 2007.

Capítulo 2

El liderazgo ejercido, es aquel que los responsables de la toma de decisiones creen que provocarán efectivamente las respuestas deseadas por las empleadas y los empleados. Por otro lado, el liderazgo definido como real es aquel que las y los líderes realmente ejercen. Finalmente, el liderazgo percibido es aquel que cada seguidor o seguidora interpreta subjetivamente (Jacobsen y Andersen, 2015).

Gran parte del interés actual en la investigación del SOA se centra en analizar el efecto de la congruencia entre las puntuaciones de los y las líderes y los seguidores y las seguidoras. La congruencia en la puntuación, es decir, que los líderes sean percibidos de manera similar a como ellos creen ejercer su liderazgo, ofrece dos ventajas en la organización: (a) se considera un indicador de autoconciencia de los líderes, y (b) parece estar relacionado con varios resultados de interés, incluida la efectividad del líder. La alta congruencia indica generalmente que los líderes tienen mayor auto-conocimiento sobre su propio comportamiento y que los seguidores están alineados con los objetivos del líder o la líder (Lee y Carpenter, 2018).

A pesar de la importancia de la congruencia, el meta-análisis presentado por Lee y Carpenter (2018) encontró que la correlación entre las puntuaciones de los líderes y los observadores sobre el liderazgo era positiva, aunque moderada (es decir, la gran mayoría de estudios indica que el nivel de congruencia en las organizaciones es muy bajo) para todos los estilos de liderazgo, tanto las dirigidas a la tarea, así como a la relación (como puede ser el liderazgo transformacional). Es decir, los resultados revelaron que, en la mayoría de estudios, los líderes no eran percibidos como creen comportarse.

Además de ello, la literatura sobre el SOA en el liderazgo establece que es el liderazgo percibido el que realmente tiene efecto sobre los resultados en actitudes y comportamientos de los seguidores y seguidoras (Wright y Nishi, 2007). La razón de esto reside en que para que los seguidores reaccionen a una acción de un o una líder tienen que percibir dicha acción. Por lo tanto, el estilo de liderazgo solo afecta en las actitudes y comportamientos de los subordinados y subordinadas si es percibido (Wright y Nishi, 2007). En esta línea, estudios como el presentado por Jacobsen y Stanoik (2018)

confirmaron que el liderazgo transformacional ejercido por los y las líderes tenía efecto sobre el compromiso de los seguidores y seguidoras sólo cuando éste era percibido.

En resumen, la teoría del LMX subraya la importancia de la calidad de las relaciones líder-trabajador para las organizaciones (Gottfredson et al., 2020). En este sentido, el liderazgo transformacional ha mostrado ser un estilo de liderazgo que favorece el desarrollo de tales relaciones. Aún así, desde la teoría del SOA, se observa que existen diferencias entre el estilo de liderazgo que el líder cree ejercer y el estilo de liderazgo que los trabajadores y trabajadoras perciben (Jacobsen y Andersen, 2015). La percepción del estilo de liderazgo es de gran importancia ya que los trabajadores y trabajadoras reaccionan al mismo, y por lo tanto los comportamientos y actitudes que tengan se rigen por esta percepción (Jacobsen y Stanoik, 2018). Es por ello que, estudiar la relación entre el liderazgo ejercido y el percibido es de gran importancia ya que puede ayudar a conocer cuáles son los factores que afectan al mayor o menor nivel de congruencia entre líderes y seguidores.

2.2. IEG y el liderazgo transformacional.

La relación entre la IE individual de los líderes y el liderazgo transformacional está ampliamente corroborada (Lopez-Zafra et al., 2017). Sin embargo, hay pocos estudios que hablen sobre la relación entre el liderazgo y la IEG, así como la influencia del liderazgo en los niveles de IE de las seguidoras y los seguidores.

Las y los líderes transformacionales comunican entusiasmo y visión, tienen una actitud positiva, utilizan la percepción intuitiva y muestran gran competencia emocional. En resumen, aspectos que Ashkanasy y Tse (2000) relacionan con la IE.

Algunos resultados de estudios previos demuestran que los y las líderes que presentan niveles elevados de IE se revelan como líderes transformacionales (Lopez-Zafra et al., 2017). Además, sus seguidores y seguidoras perciben en ellos y ellas más comportamientos relacionados con el liderazgo transformacional por lo que son vistos como líderes más efectivos por sus subordinados y subordinadas (Barbuto y Burbach, 2006; Hur et al., 2011). Por otro lado, la IE de los líderes se relaciona con un índice

Capítulo 2

mayor de satisfacción laboral de las subordinadas y los subordinados en culturas que están más orientadas hacia la persona.

Miao y colaboradores (2016b) encontraron que la IE de los subordinados y las subordinadas se relaciona positivamente con la IE de los y las líderes y media la relación entre la satisfacción laboral de los directivos y directivas y los subordinados y las subordinadas. En la misma línea, los resultados del estudio de Stubbs y Wolff, (2008) muestran que la IE de la o el líder del equipo está relacionada significativamente con la presencia de normas de grupo emocionalmente competentes en los equipos que dirigen, y que estas normas están relacionadas con el desempeño del equipo. Esto nos lleva a pensar que la IE del líder está relacionada con una mayor IEG, que a su vez hace aumentar el desempeño del equipo. El líder debe de ser capaz de crear y desarrollar herramientas para ayudar a fomentar normas emocionales efectivas como la comunicación abierta, ya que esto incrementa la confianza, el espíritu grupal y la actitud de “puedo hacerlo” (Druskat et al., 2017).

Lopez-Zafra y colaboradores (2017) han demostrado que existe una relación positiva entre los niveles de liderazgo transformacional grupal y la IEG, lo que demuestra que la IE y el liderazgo transformacional están relacionados también a nivel grupal. Aunque han podido demostrar que el liderazgo transformacional grupal predice la IEG, el poder predictor no ha resultado ser tan elevado.

Por otro lado, Hur y colaboradores (2011) han observado que el liderazgo transformacional media la relación entre la IE y el desempeño grupal. Es decir, la inteligencia emocional tiene un efecto positivo en el liderazgo transformacional y a través de él en la efectividad del líder y en los resultados del equipo.

3. La IEG y los resultados.

El estudio de las dinámicas de grupo, así como de la efectividad grupal, se lleva a cabo desde hace más de seis décadas. Aun así, hay investigadores que argumentan que el conocimiento sobre la efectividad de los grupos de trabajo se podría aumentar mediante el estudio del rol de las emociones y las relaciones en el grupo (Druskat et al.,

2017). El constructo de IEG ha sido utilizado ampliamente como la principal fuente de variabilidad de numerosas variables relacionadas con el comportamiento individual y grupal (Aritzeta et al., 2015). La literatura sugiere una relación potencial entre la IEG y la efectividad, así como la IEG y los procesos que aumentan la efectividad grupal.

Por un lado, los miembros con alta IE son capaces de crear relaciones emocionales de alta calidad y por lo tanto normas y patrones de mayor calidad emocional, por lo que gestionan de forma eficiente los conflictos y tienen comportamientos más colaborativos (Elfenbein et al., 2007). Elfenbein (2006) demostraron que los equipos con miembros con alta IE presentaban menores niveles de conflicto, tomaban decisiones más colaborativas y experimentaban mayor aprendizaje grupal.

Estudios contextuales como los de Druskat y Kayes (2000) demostraron que muchos de los elementos de la efectividad grupal provenían de normas que los miembros habían creado más que de su inteligencia individual. Estos equipos, construyen normas que reconocen y manejan las emociones de los miembros del equipo, los miembros tienen roles más claros sobre cómo manejar las emociones negativas de los otros y por lo tanto, que estas emociones no afectan a la colaboración ni al éxito grupal (Jiang et al., 2012). Los miembros del grupo que son capaces de sentir lo que sus compañeros sienten, es decir, los grupos que tienen una mayor comprensión interpersonal, tienen mayor creatividad, menos absentismo, mayor integración social, mayor identificación grupal y menos conflictos emocionales (Elfenbein et al., 2007).

El estudio de Elfenbein y colaboradores (2007) incidió en que la habilidad de los miembros del grupo de entender las expresiones emocionales del otro, explicaba el 40% de la varianza del éxito grupal (Elfenbein et al., 2007). Aun así, subrayaron la necesidad de un equilibrio de capacidades emocionales argumentando, que, en su estudio, una mayor habilidad para entender emociones positivas predecía un mayor éxito grupal, pero una mayor capacidad de entender emociones negativas predecía un menor éxito grupal. Estos resultados indican, que, ante la falta de capacidad de regulación emocional, las fuertes habilidades de percepción emocional tendrán un efecto negativo

Capítulo 2

en el éxito grupal. Por ello, subrayaron la importancia del esfuerzo en el equilibrio de las habilidades o dimensiones emocionales para así predecir la efectividad grupal.

Los equipos con alta IE facilitan a los miembros del equipo el manejo de las emociones y mejoran las relaciones interpersonales, que a su vez mejoran la cohesión grupal (Lee y Wong, 2017). Barzcak y colaboradores (2010) demostraron que la IEG influye en una cultura más colaborativa y estudios como los de Jordan y colaboradores (2002) hablan de que la IEG mejora las habilidades del manejo del conflicto.

En este sentido, hay estudios empíricos que indican que los miembros con altas habilidades de regulación emocional y estabilidad emocional reducen el efecto negativo que tienen los conflictos de tarea en el éxito grupal (Bradley et al., 2013). Además, Ayoko y colaboradores (2008) demostraron que los equipos emocionalmente inteligentes eran más propensos a usar habilidades colaborativas en el manejo de los conflictos y generaron un clima emocional que rebajaba la intensidad del conflicto.

Las respuestas emocionalmente positivas tienen un efecto positivo en la afectividad del equipo y esto aumenta el comportamiento de cooperación (George, 2000). Por consiguiente, los miembros de equipos de alta IEG no solo cooperan y colaboran, sino que también coordinan su trabajo y se comunican eficientemente, lo que mejora la efectividad grupal (Lee y Wong, 2017).

Härtel y colaboradores (2015) analizaron la asociación entre la IEG y la eficacia del equipo y su rendimiento. Más recientemente, Ghuman (2016), demostró empíricamente la importancia de la IEG en los grupos de trabajo, al estudiar que un aumento de IEG mejora positivamente el rendimiento del grupo y la capacidad de aprendizaje.

Más recientemente, Lee y Wong (2017) han encontrado que la IEG está positivamente relacionada con la efectividad grupal, además de con la cohesión grupal y la innovación. Druskat y colaboradores (2017) mostraron cómo las normas de la IEG están relacionadas con el desarrollo con un ambiente emocional y socialmente productivo que a su vez predice la efectividad grupal. En cuanto al ambiente emocional

y socialmente productivo se refieren a la seguridad (a nivel individual), la eficacia (a nivel grupal) y la seguridad y la eficacia (a nivel intergrupos). Además, proponen seis normas emocionales principales en los grupos y examinan cómo estas normas ayudan a mejorar la efectividad grupal:

- (1) La comprensión interpersonal que engloba los comportamientos que evalúan los talentos, las preferencias, las necesidades y los sentimientos de los individuos.
- (2) La confrontación con los miembros que rompen las normas que engloba el feedback constructivo y la confrontación de los miembros cuyas acciones rompen las operaciones del grupo.
- (3) La autoevaluación del equipo aumenta la claridad emocional del grupo y engloba los comportamientos que evalúan los talentos, las preferencias, las necesidades y los sentimientos del grupo.
- (4) La resolución de problemas proactiva, que aumenta el manejo emocional del grupo, o la regulación emocional. Se refiere a comportamientos de “yo puedo” a la hora de resolver problemas o futuros problemas.
- (5) Conocimiento emocional de la organización, y engloba comportamientos de conocimiento de las necesidades, preferencias, perspectivas y comportamientos de la organización en su total.
- (6) La relación externa del grupo con la organización completa y a la construcción de las relaciones externas.

Según Druskat y colaboradores (2017), estas normas ayudan a mejorar las interacciones en el equipo, así como las interacciones del equipo hacia el exterior. Las seis normas que identifican se relacionan positivamente con la seguridad y la eficacia del equipo, lo cual cubre las necesidades sociales del equipo y hace que éste sea más efectivo.

Menges y Bruch (2009) a través de un estudio con 156 organizaciones, demostraron suficiente consistencia dentro de la organización y diferencia entre organizaciones para considerar la IE una característica colectiva de la organización.

Capítulo 2

Mostraron que el nivel de la IE organizacional estaba asociada positivamente con el desempeño operacional, el desempeño financiero y el desempeño de la innovación, y se asociaba negativamente con la ausencia involuntaria. Propusieron que la IE organizacional está compuesta por el promedio de IE individual de los miembros de la organización y las normas, valores y comportamientos emocionalmente inteligentes.

Por otro lado, esta relación también se ha analizado en otros ámbitos como el académico. Aritzeta, y colaboradores (2015) demostraron que la IEG del aula está asociada con un mayor desempeño escolar grupal y Hjerto y Paulsen (2016) observaron que la valoración de las emociones de otros y la regulación emocional predicen un mayor éxito escolar grupal.

En resumen, la IEG es una variable que aporta información sobre el funcionamiento de los equipos de trabajo. Los equipos con alta IE consiguen interacciones de mayor calidad y demuestran ser más eficientes a la hora de trabajar y tomar decisiones. A pesar de la posible importancia de esta variable, aún hay poca investigación en el ámbito de las emociones colectivas, la IE colectiva y su influencia sobre otras variables clave de la organización (Druskat et al., 2017; Lee y Wong, 2017).

CAPÍTULO 3

OBJETIVOS



La presente tesis doctoral tiene como objetivo contribuir al estudio de las emociones y el afecto en las organizaciones desde un enfoque multinivel. En el marco del proyecto BATERATZEN mencionado en la introducción, cuyo objetivo general es aumentar la información que tienen las empresas sobre los sistemas de gestión estratégicos basados en personas, la presente investigación, pretende aumentar el conocimiento sobre las relaciones líder-trabajador/a en diferentes niveles organizacionales. Este conocimiento es esencial para poder desarrollar estrategias de intervención en las empresas con planes de formación basados en evidencia científica.

El conocimiento de las relaciones líder-trabajador/a exige conocer ambas partes de esa relación. Es por ello por lo que esta investigación trata de analizar los equipos de líderes y sus relaciones internas, los trabajadores y trabajadoras tanto individual como grupalmente, así como sus relaciones y, finalmente, la relación entre los grupos de líderes y los grupos de trabajadores y trabajadoras.

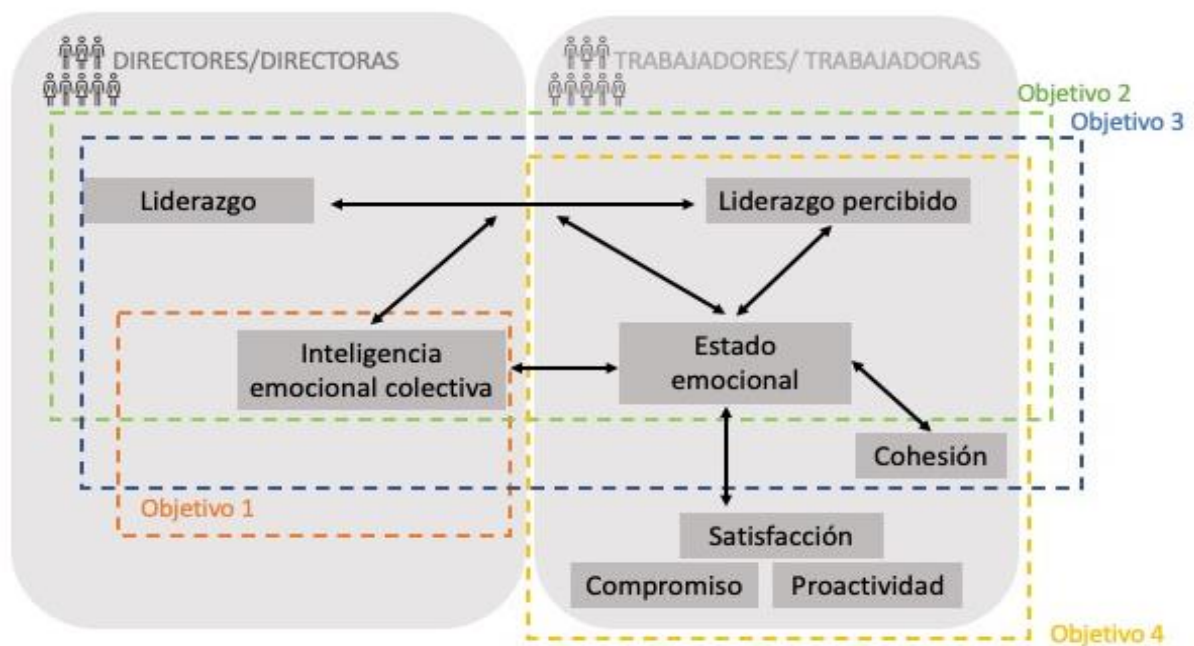


Ilustración 3.1. Objetivos de la presente tesis doctoral.

Para ello, se considera, por un lado, el efecto de la IEG de los equipos de líderes, encargados de dirigir diferentes áreas organizacionales de cada organización que forma parte del estudio. Por otro lado, el estado emocional (tanto individual como de forma agregada) de los trabajadores y las trabajadoras desde un enfoque dimensional del afecto

Capítulo 3

considerando no solo la valencia de las emociones (positiva o negativa) sino su intensidad o activación.

Por lo tanto, el objetivo principal de esta investigación es analizar la relación entre las emociones colectivas y el liderazgo, así como su capacidad predictiva sobre el bienestar de los trabajadores y las trabajadoras. Más concretamente, se estudiará la relación entre el liderazgo transformacional, la inteligencia emocional colectiva de los equipos de líderes, el estado emocional de los trabajadores y las trabajadoras y sus resultados en la empresa (entendidos como: cohesión, satisfacción, compromiso y proactividad).

A continuación, se presentan los cuatro objetivos específicos que se corresponden con los cuatro estudios que integran la presente tesis doctoral. Los estudios son complementarios, en el sentido que, cada uno de los mismos cumple una parte del objetivo general planteado y amplía el conocimiento generado respecto al modelo general.

1. Objetivo específico 1

Validar la escala de medida de la inteligencia emocional colectiva para equipos directivos.

Con el objetivo de conseguir una medida válida y fiable de inteligencia emocional colectiva para equipos directivos basada en el modelo de Salovey y Mayer (1990), el primer estudio desarrolla la escala Team-Trait Metha Mood Scale (T-TMMS). Aunque existen medidas de inteligencia emocional colectiva desde la perspectiva agregada, es necesario generar una escala fiable de la inteligencia emocional colectiva del propio equipo. Ya que, en equipos con tareas interdependientes como son los equipos directivos, los resultados dependen más de las relaciones entre los y las miembros que en la capacidad individual de cada miembro del equipo.

Además de ello, se analizará la capacidad predictiva de la inteligencia emocional colectiva sobre la cohesión entre los directores y directoras.

ejercido y la percepción de este, ampliando así el conocimiento sobre las relaciones entre líderes y empleadas/os.

3. Objetivo específico 3

Analizar la relación entre el liderazgo transformacional de los directores y las directoras y la cohesión entre las trabajadoras y los trabajadores.

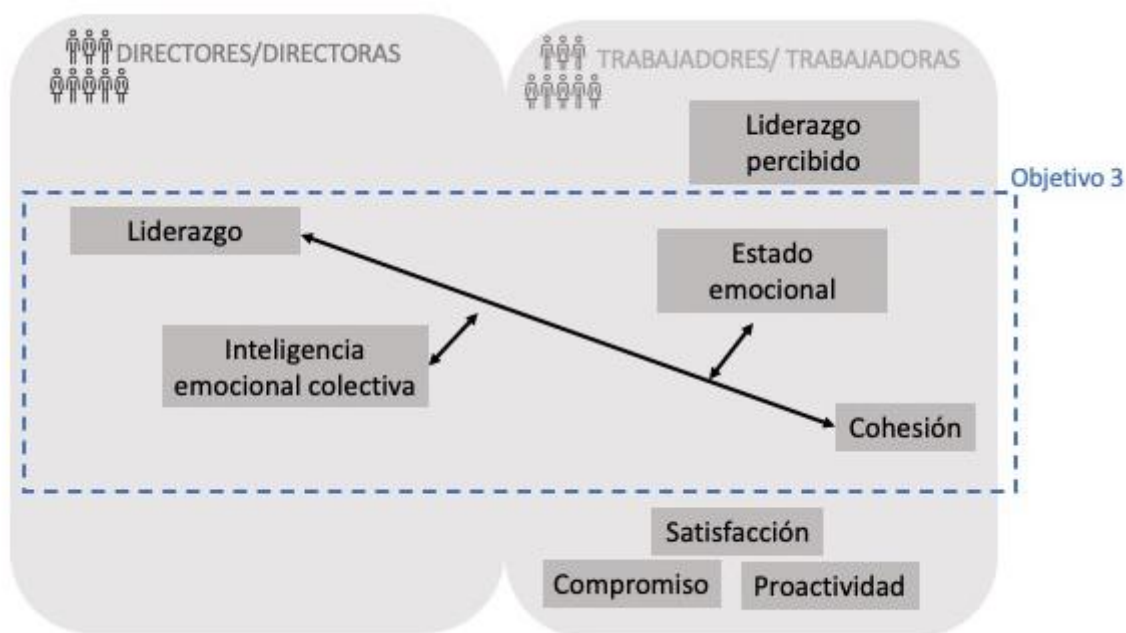


Ilustración 3.3 Objetivo específico 3 de la presente tesis doctoral.

Con el objetivo de analizar más profundamente la relación líder-trabajador se plantea la necesidad de saber cómo esta relación afecta a la cohesión entre los trabajadores y trabajadoras.

La importancia de este objetivo reside en conocer si el modelo propuesto en el objetivo anterior explica también los resultados en las actitudes de los trabajadores. De esta forma el estudio pretende no solo confirmar el modelo anterior sino avanzar un paso más en el conocimiento de las relaciones en el trabajo.

En concreto se analizará el efecto mediador de la inteligencia emocional colectiva y el estado emocional de pasión en la relación entre el liderazgo transformacional ejercido y su impacto en la cohesión entre los trabajadores y las trabajadoras.

4. Objetivo específico 4

Estudiar las relaciones causales entre el liderazgo, las emociones y los resultados (satisfacción, compromiso y proactividad) de los trabajadores y las trabajadoras.



Ilustración 3.4. Objetivo específico 4 de la presente tesis doctoral.

Teniendo en cuenta la escasez de investigaciones longitudinales en cuanto a la relación líder-trabajador el estudio plantea la necesidad de conocer cuáles son las relaciones a largo plazo entre el estilo de liderazgo percibido, las emociones y los resultados.

Este último estudio desarrollará un modelo de mediación longitudinal para analizar el proceso por el que la percepción del liderazgo transformacional afecta al estado emocional y a la proactividad, la satisfacción y el compromiso de las trabajadoras y los trabajadores.

Además de ello se analizan las posibles interacciones entre estos resultados. Los modelos de ecuaciones estructurales longitudinales nos permiten conocer las relaciones causales entre diferentes variables, así como la existencia de relaciones bidireccionales.

Capítulo 3

De esta forma, se pretende completar el modelo general, entendiendo mejor cual es el efecto de los líderes sobre las trabajadoras y los trabajadores y como los estados emocionales y su intensidad interactúan tanto con las actitudes como con los comportamientos de los trabajadores y las trabajadoras.

CAPÍTULO 4

Estudio 1

Team Emotional Intelligence in Working Contexts: Development and Validation of the Team-Trait Meta Mood Scale (T-TMMS).

Este estudio fue publicado en:

Aritzeta A, Mindeguia R, Soroa G, Balluerka N, Gorostiaga A, Elorza U and Aliri J (2020) *Team Emotional Intelligence in Working Contexts: Development and Validation of the Team-Trait Meta Mood Scale (T-TMMS)*. *Front. Psychol.* 11:893. doi: 10.3389/fpsyg.2020.00893

1. Introduction

The collective construct of Team Emotional Intelligence (TEI) has been widely used and discussed in the field of work and organizational psychology as an important predictor of a number of variables related to individual and group behavior. For example, it has been shown that teams with high TEI cooperate more, coordinate their work better, and communicate more effectively than do teams with low TEI (Lee & Wong, 2017). Studies have likewise found that teams composed of individuals with high EI showed lower levels of conflict, higher levels of cooperation, and better results in terms of team effectiveness and performance (Ghuman, 2016).

Despite these findings and the large number of studies about emotion in work contexts (e.g., Ashkanasy & Dorris, 2017), research on collective or group emotions in leadership teams is still scarce, and most studies of EI in leadership teams examine individual EI rather than the collective construct of TEI (Miao et.al., 2016a, 2016b). Likewise, although several studies have examined the relationship between individual EI and transformational leadership (López-Zafra et. Al., 2017), few reports have explored the TEI of leadership teams.

There are two approaches to examine TEI: a model based in individual variables; that is data measured at individual level is aggregated to a higher level (i.e. group or organization); and a model based in groups or teams; that is, variable measures come from the groups or teams (i.e. group or team level information is examined). Individual-referent model proposes that TEI is an individual ability which members of a team can share, combine and use when the team needs it, whereas the team based model argues that TEI is a variable that is better measured examining team members' perceptions about the team as a whole (Druskat, et.al., 2017).

These approaches have shown different associations with performance depending on the type of tasks examined. Team performance in low interdependence tasks, is related to each team member's EI skills and to the possibility to sum them (Day et.al., 2004) and individual based EI models can probably better examine this type of

Development and Validation of the Team-Trait Meta Mood Scale (T-TMMS)

individual competency (Rezvani, et.al., 2018). However, in high interdependence tasks, as in those present in leadership teams, team performance depends on the whole team's ability (Courtright et.al., 2015). Top managerial teams, like leadership teams examined in this research, are teams centered on decision-making processes. These processes involve high emotionality and interdependence, and their performance might depend on the quality of the interactions between the teammates more than their individual abilities. In this sense, Wei, Liu, and Allen (2016) reported that, in leadership teams, a team-referent measure of EI was the strongest predictor of emotion-related outcomes (i.e., conflict) in decision-making teams.

In the field of work and organizational psychology, only two measures of group EI have been proposed: the Workgroup Emotional Intelligence Profile (WEIP; Jordan et.al., 2002) and the Group Emotional Intelligence (GEI) Survey (Druskat & Wolff, 2001). The WEIP is currently the only available tool for measuring group EI in Spanish-speaking work groups (López-Zafra et.al., 2012). It evaluates the aggregated construct of the group EI using individual-referent model, (instead of the collective construct) and it was adapted into Spanish using a sample of 332 employees, not leaders, belonging to 53 work groups.

Given the importance of group emotional phenomena for organizational contexts (Peñalver, et.al., 2017), the need to integrate variables across multiple levels of analysis so as to provide a more veridical account of leadership phenomena (Tse, et.al., 2018), and the scarcity of instruments for measuring group EI in Spanish-speaking leadership teams, the goal of this study was to develop a short and easy-to-administer questionnaire for measuring TEI in leadership teams using the team-referent model.

TEI can be considered an extension of a group's ability to collaborate and work interdependently, in other words, of its functional intelligence (Stenberg, 1984). Following Ashkanasy (2003) we regard TEI as being more than the sum of individual emotional intelligence. If we accept that groups and teams may have and display emotions (van Kleef & Fischer, 2016), and also accept that leadership teams that work in a stable and constant over time manner can be understand as groups (Hawkins, 2017),

then it is possible to expect different leadership teams to show different levels of TEI. Some processes as “emotional contagion” (Totterdell et.al., 1998), “vicarious affect processes” (Fultz & Nielsen, 1993), and “interaction synchrony processes” (Siegman & Reynolds, 1982) allow supporting the idea that affective experiences located at the individual level may be aggregated to create a group-level affective construct.

Therefore, TEI can be considered as a construct located at the group level which is based on team members’ shared subjective emotional experiences. These shared subjective experiences contribute to create a set of expected behaviors that influence individual’s emotional experience (Druskat, et. al., 2017). The TEI examined here is a consequence of the nature of interaction occurring between leaders in the team. Such interaction generates a group construct (TEI) that is different from the individual EI traits that members of that team have. Thus, TEI can be considered a ‘collective construct’ related to the team (Morgeson & Hofmann, 1999). More specifically, and consistent with the cognitive components of EI described by Salovey and colleagues (1995), the measure of TEI developed here examines the degree to which leaders, in the same team, consider that their team pays attention to and values the feelings of teammates, understands the emotions felt in the team, and uses positive thinking to repair negative moods in the team.

Other constructs regarding the collective emotional experiences as group climate have also been shown to be clearly related to workers’ adaptive behavior. Encouraging group climates have been related to goal oriented attitudes and behaviors. However, non-encouraging climates have been related to negative results, for example, avoidance conflict managing behaviors or disruptive behaviors (Patrick et.al., 2003). In this same line, it has been observed that workers belonging to teams with high involvement, that is, teams that show motivation to learn and high levels of member’s identification, also show higher experiences of flow (Chang, et.al., 2018; Csikszentmihalyi & Csikszentmihalyi, 1988) and show greater ability to examine reality from the perspective of others (Flinchbaugh, et.al., 2016), as compared with workers belonging to teams with low levels of involvement (Pekrun, et.al., 2007).

Taken together these findings suggest that team members in work contexts such as leadership teams may pay special attention to the feelings and emotions they perceive while interacting with others in the team. Furthermore, these interactions may have an important influence on workers' behaviors toward both the organization and themselves (Li et.al., 2017). In the Spanish-speaking context, however, there is currently no short, easy-to-administer, reliable, and valid instrument for examining these kinds of emotional interaction from the perspective of Mayer and Salovey's model of EI (1997).

Taking into account the aforementioned, the aim of this study was to develop and validate a short and easy-to-administer scale called T-TMMS to measure TEI in leadership teams.

2. Method

2.1. Development of the T-TMMS

Many investigations in the realm of EI have been interested in the elaboration of scales for measuring individual EI (Extremera, et.al., 2009). In this context, one of the most widespread theoretical models is that proposed by Mayer and Salovey (1997), and one of the most widely used instruments for measuring perceived EI is the Trait Meta-Mood Scale (TMMS; Salovey et al., 1995). The TMMS measures "individual beliefs about the importance of paying attention to one's own emotions and feelings" (Attention), "about the capacity for understanding one's own emotions" (Clarity), and "about the ability to repair negative emotional states and maintain positive ones" (Repair). Fernández-Berrocal and colleagues (2004) adapted the original TMMS into Spanish, producing an abridged version comprising 24 items. Based on this model, a collective measure known as the G-TMMS was recently developed to examine group EI in school classrooms (Aritzeta, et al., 2017). In the present study, the items for assessing team EI were derived from those featured in the G-TMMS, and hence we called the new measure the T-TMMS.

As in the development of the G-TMMS the process of creating the T-TMMS used the 'consensus-based change-of-reference' strategy, following Chan's (1998) theory of

group-level composition models. This strategy supports the idea that a group-level characteristic can be examined by changing the reference from the individual to the group level; that is to say, changing framework of the tapped characteristic from the individual to the group level. Also the within-group agreement should be ensured by means of the James inter-coder reliability index (James et.al., 1993). In the G-TMMS and following the aforementioned “consensus-based change-of-reference” process, the reference framework for responding to items was changed from the individual self-evaluation (e.g., “I pay a great deal of attention to my feelings”) to the perception of classroom experience (e.g., “In this classroom we pay a great deal of attention to our feelings”). In developing the T-TMMS, the classroom framework was changed to the leadership team framework (e.g., “In this team we are able to describe our feelings”). Taking into account that a short, 12-item version of the TMMS has previously been validated (Salguero, et.al., 2009), the initial version of the T-TMMS included 12 items, each with a 6-point Likert-type response format anchored by ‘Strongly disagree’ and ‘Strongly agree’. These items measure the degree to which, on average, leaders or workers belonging to a stable team perceive that their team attends to feelings and values them, is clear rather than confused about feelings, and adopts positive thinking to repair negative group moods.

Two psychologists specialized in teamwork and emotions independently modified the reference framework from the classroom to the team level. Both psychologists were familiar with the fundamental psychometric criteria of item construction. Before reaching agreement on all items, each item of each version was examined, paying special attention to ‘team’ as the key reference framework.

2.2. Participants

The study sample comprised 1764 leaders grouped into 152 business teams: 40.3% from the food distribution sector (stores analysed in the present research fall under the Small and Medium-sized Enterprises (SME) category with an average headcount of 100 people per store), 14.2% from the education sector (schools analysed here also are small with less than 100 workers), 27.4% from the industry sector (72%

Development and Validation of the Team-Trait Meta Mood Scale (T-TMMS)

of them were SME and 28% were large enterprises), and 18% from the service sector (all of them were small firms). The 38% of the total sample was female and average age was 42 (SD = 8.68). All the firms are located in the Basque Country (northern Spain) and are part of the Mondragon Cooperative Corporation, sharing four corporate values: cooperation, participation, social responsibility, and innovation. All organizations were private and cooperatives being with small to average sizes.

2.3. Data collection procedure

Data were collected between 2013 and 2017, after having agreed the conditions with the directors of each participating firm. Data was obtained through survey questionnaires that were completed voluntarily by managers. Data was gathered through surveys completed both on paper and electronically (i.e. managers received the survey through the email). In both formats (i.e. paper or email) subjects were briefly informed that the study pertained to how they felt about their job environment, their work-mates and the company they worked for. They were asked to answer with sincerity and absolute confidentiality was guaranteed. On the occasions where managers completed the survey on paper, specific dates and schedules were agreed with the companies and suitable rooms were made available. Informed consent was requested from each participating group. The response rate was 93%.

The study fulfilled the standards of the Ethics Committee for Research Involving Humans of the University of Mondragón (ID: Bateratzen-Partaidetza-IGB-39).

2.4. Other instruments and measures used to validate the T-TMMS

2.4.1. Workgroup Emotional Intelligence Profile (WEIP-3)

Evidence of convergent validity for the T-TMMS was sought by applying the WEIP-3 (Jordan et al., 2002), in its Spanish version (López-Zafra et al., 2012). The WEIP-3 was chosen as it is based on Salovey and Mayer's (1990) original construct of EI, the same theoretical model from which the T-TMMS is derived.

The WEIP-3 analyzes perceived EI in workgroups. Its 27 items, each rated on a 7-point Likert scale, measure seven aspects organized into two broad dimensions: a) “ability to deal with one’s own emotions”; and b) “ability to deal with the emotions of others”.

Three of the seven aspects were considered for the present study: a) *Awareness*: awareness of emotions (e.g., “I am aware of my feelings when working with my teammates”); b) *Expression*: ability to discuss/articulate emotions (e.g., “I can explain the emotions I feel to my team”); and c) *Management*: ability to use one’s own emotions to facilitate thinking (e.g., “When I am angry with a member of my team I can overcome that emotion quickly”). The scale has shown good reliability and validity (Jordan et al., 2002) and in its Spanish version values were the following ones .92 (Awareness), .83 (Expression) and .89 (Management).

2.4.2. Group Emotional Intelligence (GEI) Survey

The Group Emotional Intelligence (GEI) Survey (Wolff, 2006) is based on Daniel Goleman’s (1995) framework of awareness and regulation of emotion at multiple levels. The GEI Survey examines six dimensions (Group awareness of members, Group management of members, Group self-awareness, Group self-management, Group social awareness, and Group management of external relationships) and nine norms associated with these dimensions. For this study we used two norms associated with the dimension of group self-management: *creating resources for working with emotions*, which implies accepting emotions as part of a group and encouraging the expression and examination of feelings (e.g., “When there is tension in our group we acknowledge or discuss it”), and *creating an affirmative environment*, which is associated with creating a positive group affect and an optimistic outlook’ (e.g., “In our group, we are optimistic about our ability to deal with challenges”). The scale has shown good validity as the reliabilities of all norms ranged from .88 to .74 (Druskat & Wolff, 2001).

2.5. Data analysis

Development and Validation of the Team-Trait Meta Mood Scale (T-TMMS)

In order to examine the dimensionality of the T-TMMS we conducted several Confirmatory Factor Analyses (CFAs). The estimation method used was Maximum Likelihood (ML), which is the most widely used estimator in applied CFA. This estimator has been recommended for data under assumptions of: (1) Large sample size, (2) The indicators of the factors have been measured on continuous scales; and (3) the distribution of the indicators is normal (see table 4.1 for data distribution results) (Brown, 2015). The goodness-of-fit indices were the Comparative Fit Index (CFI), the Tucker-Lewis Index (TLI), and the Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA). In the case of the CFI and TLI, values above .90 and .95 indicate an acceptable and excellent fit, respectively. For the RMSEA, values below .08 indicate an acceptable fit, and values less than .06 a good fit (Brown, 2015).

Internal consistency of the T-TMMS was estimated by means of Cronbach's alpha and omega coefficients and Average Variance Extracted (AVE) and composite reliability for each subscale was calculated for reliability. To ensure that mean scores adequately represented emotional intelligence at the team level (i.e., TEI) the James indices of inter-coder reliability (James et.al., 1993) was used. Besides, temporal stability was assessed using the test-retest procedure, with the instrument being re-administered to a smaller sample. We used 32 teams (21% of the total sample) comprising a total of 241 leaders. This sample size was established using power analysis to establish the minimum sample needed for a power of .95 and .05 alpha value. Following the time lap criteria of previous investigations, the instrument was re-administered eight weeks after the initial data collection. In order to obtain evidence of the instrument's convergent and discriminant validity we calculated Pearson correlation coefficients between mean team scores on the T-TMMS subscales and scores on the WEIP and GEI subscales. Finally, hierarchical regression analysis was conducted to evidence the predictive validity of the new scale.

3. Results

3.1.Descriptive statistics

The descriptive statistics of all items of the T-TMMS scales are shown in table 1. Following Kim's (2013) normality was assessed based on the skewness and kurtosis values (Kim, 2013). The recommended cut-off values of 2.0 for skewness and 7.0 for kurtosis (Curran, West, & Finch, 1996) were applied. All items fell within the cutoff values, meaning that our data were normally distributed.

3.2. Confirmatory Factor Analysis

We began by testing a three-factor solution (Attention, Clarity, and Repair) with four items corresponding to each factor. As this initial model did not yield an adequate fit ($\chi^2_{df} = 1371.003$, $p = .0001$, CFI = .90, TLI = .87, RMSEA = .12, 90% CI = .11-.13), we analyzed the factor loadings (see Table 1) and eliminated those items with loadings below .50 (items 4, 8, and 12). In addition, the three factor solution was compared with the unifactorial solution of the scale ($\chi^2_{27} = 1193.76$, $p = .0001$, CFI = .87, TLI = .83, RMSEA = .16, 90% CI = .15 -.16). The final model showed better fit than the unifactorial model ($\chi^2_{23} = 234.015$, $p = .0001$, CFI = .98, TLI = .96, RMSEA = .07, 90% CI = .06 -.08) with adequate factor loadings (see Table 4.2 for the final model).

Table 4.1. First version of T-TMMS and descriptive statistics.

Items	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>s</i>	<i>k</i>	ATT	CLA	REP
1. In my team we usually care about what our work-mates are feeling.	4.81	.74	-1.06	1.84	.658		
2. In this team we are able to describe our feelings.	4.38	1.07	-.74	.34		.782	
3. Although we may feel sad at times, we have a positive outlook as a team.	4.69	.91	-.55	.10			.811
4. <i>In this team we believe that it's worth paying attention to work-mates' feelings (Eliminated)</i>	4.77	.89	-1.04	1.43	.282		
5. We usually know how our teammates feel.	4.27	.84	-.61	.25		.739	
6. Although we might feel bad, all team members try to have a positive outlook.	4.60	.93	-.58	.29			.855
7. In this team most of us know what our mood is at any given moment.	4.32	.76	-.30	.17	.714		
8. <i>In this team we normally know what we feel about our teammates (Eliminated)</i>	4.33	.89	-.57	.85		.154	
9. In this team we try to have a positive mood.	4.86	.75	-.84	1.37			.857
10. We often think about what feelings our teammates might have.	4.50	1.02	-.67	.29	.823		
11. We usually know what we feel in different situations.	4.41	.63	-.75	.75		.714	
12. <i>When we're angry we try to change our mood (Eliminated)</i>	4.49	.80	-.48	.66			.466

Note. M= mean; SD= Standard deviation; s = skewness; k = kurtosis ATT=Attention; CLA=Clarity; REP= Repair. The items shown here are English translations of the Spanish version administered in this study. The original Spanish items are available from the authors.

Table 4.1. Final version of T-TMMS.

Items	ATT	CLA	REP	TOTAL
1. In my team we usually care about what our work-mates are feeling.	.63			
2. In this team we are able to describe our feelings.		.77		
3. Although we may feel sad at times, we have a positive outlook as a team.			.83	
5. We usually know how our teammates feel.		.76		
6. Although we might feel bad, all team members try to have a positive outlook.			.87	
7. In this team most of us know what our mood is at any given moment.	.69			
9. In this team we try to have a positive mood.			.85	
10. We often think about what feelings our teammates might have.	.85			
11. We usually know what we feel in different situations.		.75		
α [CI]	.77 [.76,.79]	.81 [.80,.82]	.88 [.87,.89]	.92 [.91,.92]
ω [CI]	.76 [.77,.80]	.82 [.81,.83]	.89 [.88,.89]	.92 [.91,.92]
ω_h	.76	.81	.88	.82
AVE	.53	.58	.72	-
CR	.76	.81	.88	-

Note. The items shown here are English translations of the Spanish version administered in this study. The original Spanish items are available from the authors. ATT=Attention; CLA=Clarity; REP= Repair; α =alpha; ω = omega; ω_h = hierarchical omega; CI= confident intervals 95%; AVE= Average Variance Extracted; CR= Composite Reliability.

3.3. Reliability

The T-TMMS showed adequate internal consistency, exceeding the cut-off value of .75 that is generally accepted for instruments in the area of health sciences for Cronbach's alpha and omega (Viladrich et.al., 2017). All the values were also above the desired cut-off value of 0.5 in case of average variance extracted and 0.7 (Henseler et.al., 2015) in case of composite reliability. The specific values obtained were .76, .80, and .88 for Attention, Clarity, and Repair, respectively.

Development and Validation of the Team-Trait Meta Mood Scale (T-TMMS)

In order to examine the temporal stability of the T-TMMS we calculated the correlation index between mean team scores at the two assessment points, obtaining a value of .86. James indices of inter-coder reliability (James et.al., 1993) had previously been calculated to ensure that these mean scores adequately represented emotional intelligence at the team level (i.e., TEI). The indices ranged between .80 and .98, suggesting that the leaders belonging to each team had similar perceptions about the construct that the instrument sought to measure.

Table 4.3. Pearson correlation coefficients between T-TMMS scores and scores on the WEIP and GEI subscales.

	1	2	3	4	5	6	7	8
1.T-TMMS								
ATTENTION	–	.801**	.679**	.601**	.494**	.721**	.697**	.582**
2.T-TMMS CLARITY		–	.654**	.651**	.551**	.735**	.689**	.555**
3.T-TMMS REPAIR			–	.662**	.482**	.651**	.558**	.725**
4.WEIP MANAGEMENT				–	.591**	.730**	.606**	.574**
5.WEIP EXPRESSION					–	.627**	.620**	.572**
6.WEIP AWARENESS						–	.699**	.678**
7.GEI-WE							–	.575**
8.GEI-CA								–

** $p < .01$. Note. GEI-WE: Group Emotional Intelligence Survey, ‘Working with emotions’ norm; GEI-CA: Group Emotional Intelligence Survey, ‘Creating an affirmative environment’ norm

3.4. Convergent and discriminant validity

As in the case of reliability, James indices of inter-coder reliability were calculated for scores on the WEIP and GEI subscales prior to estimating correlation coefficients. Values ranged from .79 to .85 for the WEIP and between .83 and .93 for the GEI subscales. Pearson correlation coefficients between T-TMMS scores and scores on the WEIP and GEI subscales are shown in Table 4.3. Even the correlation between Attention and Clarity dimensions of the T-TMMS scale ($r = .80$; $p < .01$.) were slightly high, following Brown (2015) criterion, it can be considered that the three dimensions showed an adequate discriminant validity and are not overlapping.

3.5. Predictive validity

In order to examine the predictive validity of the new scale, we examined the ability of the TEI to predict group cohesion, using linear regression analysis. In addition,

we compare the predictive power of T-TMMS and WEIP predicting group cohesion. Considering the type of teams participating in this study the aggregating model behind each scale, we expected T-TMMS would explain strongly group cohesion than WEIP-3. The results indicated that the percentage of the variance explained by T-TMMS ($R^2 = .21$) was bigger than the explained by WEIP ($R^2 = .15$).

So as to better understand the differences among team EI measures, we conducted a series of hierarchical regression analyses. The focal (the T-TMMS) and the alternative (WEIP) variables were entered in to the first and the second steps of the regression model. Subsequently, the order of entry was reversed.

Table 4. Regression Results for Testing the Incremental Validity of T-TMMS and WEIP-3 measures.

Variable added	Normal order			Reversed order			
	B	R^2	ΔR^2	Variable added	β	R^2	ΔR^2
Criterion: Team Cohesion							
T-TMMS TEI	.441**	.192		WEIP_3 TEI	.381**	.142	
WEIP-3 EI	.120	.195	.003	T-TMMS TEI	.352**	.195	.05

** $p < .01$

In their associations with team cohesion, as illustrated in Table 4, the T-TMMS explained additional variance in team cohesion beyond the explaining capacity of the WEIP-3. When the order was reversed, however, the WEIP-3 did not explain additional variance.

4. Discussion

The goal of this study was to develop a valid and reliable questionnaire for measuring perceived TEI in leadership teams. The T-TMMS was shown to have adequate psychometric properties and replicated the three-factor structure (i.e., Attention, Clarity, and Repair) of both the original TMMS (Salovey, et al., 1995) and its Spanish adaptation (Fernández-Berrocal et al., 2004).

The reliability of the T-TMMS was supported by the indices obtained for internal consistency and temporal stability. Evidence of convergent validity was provided by correlations between T-TMMS scores and scores on the WEIP and GEI subscales, with

Development and Validation of the Team-Trait Meta Mood Scale (T-TMMS)

only one exception, the moderate correlation between the T-TMMS and the Expression subscale of the WEIP. Whereas the other WEIP dimensions examine individual emotional behavior when interacting with groups, the Expression dimension focuses on emotional communication during this interaction (in this case, with the team), which is more difficult to assess than is behavior. This is one possible reason to explain the observed moderate correlation. As expected, the TEI construct was positively correlated with two of the WEIP subscales and with the GEI subscales. Given the results for convergent validity the T-TMMS can be considered a useful instrument for the assessment of group emotional processes.

Regarding the predictive validity of T-TMMS, the scale showed to be a stronger predictor of team cohesion than the individual referent measure used and demonstrated incremental validity over the WEIP. This result is consistent with research of Wei, et al. (2016) who reported that team-referent measure of EI was the strongest predictor of emotion-related outcomes (i.e., conflict) in teams with high interdependence tasks.

If we wish to explain and predict how work teams function, it is important to consider in a holistic way how workers' emotions, cognitions, and motivations may result from their interactions within a team. Indeed, being part of a work team implies a complex combination of information processing and emotional responding that could influence team members' responses, since the same worker may experience different emotional responses to a dramatic event in two different teams, which in turn might influence a worker's perceptions of TEI (Ghuman, 2016). In this context, the T-TMMS can be regarded as a useful instrument for assessing group emotional processes, and its application could help to highlight the importance of leader relationships for the development of emotional wellbeing in teams. As research has shown, organizations characterized by better relationships between workers and which are able to improve team performance and reduce conflict are those which implement social and emotional learning programs (Menges & Bruch, 2009).

Some limitation should be also mentioned. The results should be generalized with caution as the study sample was drawn exclusively from leaders of the Mondragon

Cooperative Corporation located in Basque Country (Spain). Because of the specific characteristics of these kinds of corporation, future research should seek to replicate the findings obtained here in other organizational contexts and also in other countries. The relationships we observed also need to be examined longitudinally. A further limitation is that the results are based on self-report data, which may produce some bias and that the design of the study is cross-sectional. Future studies should therefore employ more objective measures and longitudinal research designs to verify the impact of TEI in organizations.

Despite these limitations, the T-TMMS can contribute to a better understanding of differences between leadership teams. Not only does it constitute an important addition to ability measures of EI, it should also help researchers and practitioners to assess whether the emotional context is likely to promote or impede an individual's awareness of his or her emotional abilities and behavior. Furthermore, the T-TMMS could be used to explore inter-group differences in EI, providing information that would be useful for designing programs to increase group emotional intelligence.

CAPÍTULO 5

Estudio 2

**From intention to perception:
Emotional processes as link between
intended and perceived leadership
style.**

1. Introduction

Despite the extensive research on leadership styles and leader-member exchange processes, there is still a lack of consensus over what makes an effective leader (Dabke, 2016). Self-other agreement on leadership literature states that managers and employees often differ in their leadership perceptions. Agreement between managers and employees on what makes an effective leader is essential (Wang, et.al., 2019).

The research in this vein has shown that the relationships between intended and perceived leadership practices are weak. Many leaders see their leadership as more active than their employees (Jacobsen & Andersen, 2015). Nevertheless, leadership is a matter of the leader's action and the perceptions of followers who interpret what takes place in organizations (Fleenor et al., 2010). According to Dabke (2016), "...leaders are not just what they think they are, but also what their followers perceive them as." Poor congruity between self and other leadership ratings can be a serious problem; such leaders may continue to make the same mistakes and be unaware of the issues perceived by workers in their leadership competencies.

Past research had shown that transformational leadership (TFL) accentuates organizational commitment only when a manager intended TFL is coherently perceived by the employees (Jacobsen & Stanoik, 2018). In the same line, it has been found that leadership triggered employee work engagement only when the leader was perceived as practicing TFL (Kopperud et.al., 2014). Nevertheless, the literature about leadership styles is based mostly on one source study without considering leaders' and members' relations (Jacobsen & Andersen, 2015).

Moreover, the scarce research about leadership self-other agreement, which analyzes the difference between perceived and intended leadership, has been conducted only at the individual level. In contrast, multilevel research has shown that examining a specific variable at the individual level is often not comparable to the same variable theorized at a higher level of analysis (Ashkanasy & Dorris, 2017). Collective perceptions of followers and superiors offer more information about leadership

From intention to perception

dynamics than focusing only on an effective leader and collecting self-perceptions of one's leadership behavior (Dabke, 2016). Following Jacobsen and Andersen (2015), the aggregated perception of leadership practices among employees is especially relevant to future leadership studies.

Considering the importance of leadership to organizations and the extent to which a leader's influence may depend on followers' perceptions, it becomes relevant to analyze the relationship between leaders' intended leadership styles and followers' perceptions of such leadership styles. More importantly, if we want to understand how employees interpret a leader's behavior, it is crucial to analyze the mediation processes that focus on the relationship of these variables. Nevertheless, there are no studies examining the emotional processes between perceived and intended leadership styles to our knowledge.

Although there are differing views on the correlation between self and other ratings, it has generally been found that agreements between self and other ratings are positively related to emotional self-awareness and leaders' performance outcomes (e.g., Fleenor et al., 2010; Law et al., 2004).

On the other hand, research on emotions in organizations has shown the effect of different emotional constructs on all the organizational levels. Ashkanasy et al. (2000) proposed that affect is central in developing and maintaining leader-member exchange processes (Tse et al., 2018). In this sense, a growing body of study has demonstrated that emotional intelligence (EI) is an underlying factor associated with leaders' behavioral styles (Harms and Credé, 2010; Foster and Roche, 2014). Emotionally intelligent leaders assume the role of "emotional managers" to establish a positive "affective tone" (Pescosolido, 2002) for their subordinates' benefit and to create positive, affective events for them. Through these processes, members are likely to feel more positive and to offer more positive evaluations of the leaders (Diener et al., 2020). This, in turn, increases their respect and admiration for them. TEI has been demonstrated to be a fundamental construct at the team level to improve team understanding of their environment (Druskat et al., 2017).

Following this line of thought, this study's primary objective was to analyze the relationship between the management team's intended leadership behavior and the work units' perceived leadership behavior. Moreover, we posit that TEI and emotional states will mediate this relationship.

Specifically, this study will analyze the mediating effect of the management team's EI and the emotional state of the followers' work units using a multilevel and multisource model. Thus, the hypothesized model (see Figure 1) will propose a mediation model with two mediators (TEI and affective state) and two information sources (leader teams and workers), considering both individual and group levels of analysis (workers and work units).

In doing so, this study answered the call for a multilevel study of EI (Ashkanasy, 2003; Troth et al., 2017), the affective state (van Knippenberg et al., 2008), and TFL (Tse et.al.,2018).

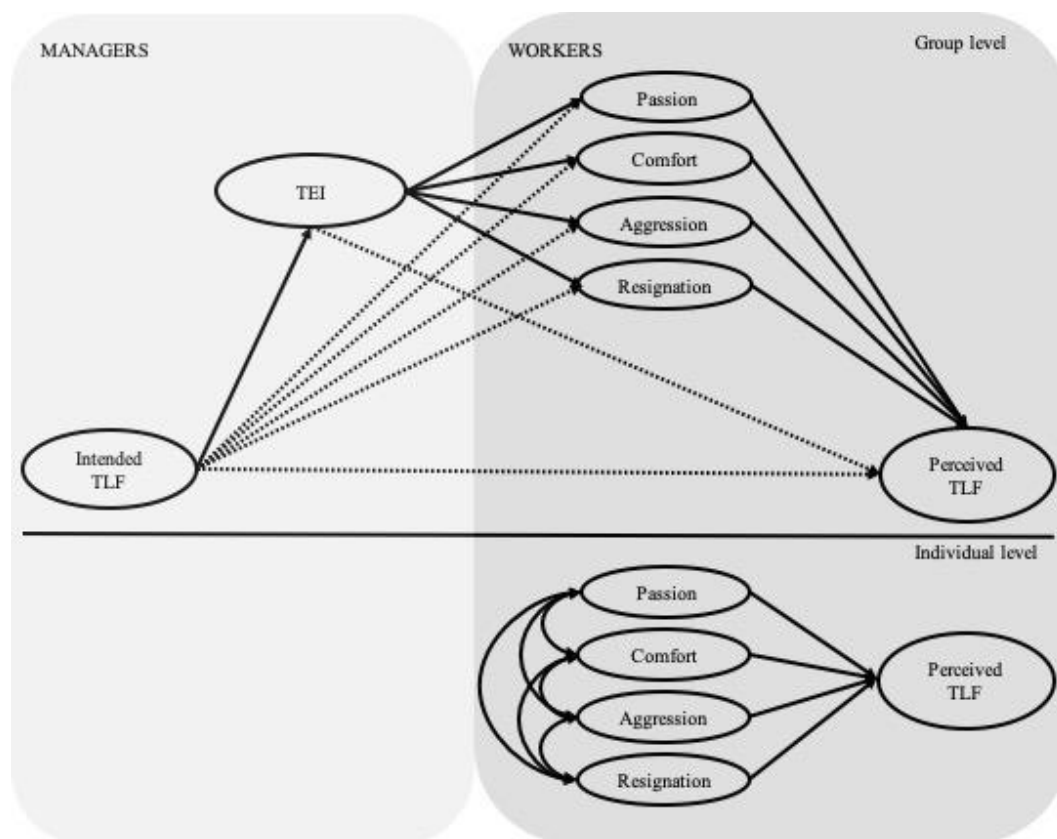


Figure 5.1. Hypotesized model.

2. Hypothesis development

Leadership is defined as a social influence process through which a leader affects subordinates' feelings, perceptions, and behaviors (Pirola-Merlo et al., 2002). One of the leadership styles that has demonstrated improved employee performance and motivated them to achieve beyond expectations and obligations is the so-called TFL (Edú-Valsania, et.al., 2016). TFL is based on four primary behaviors: 1) inspirational motivation, 2) idealized influence, 3) intellectual stimulation, and 4) individualized consideration (Bass, 1985). Transformational leaders, communicate enthusiasm and vision, have a positive outlook, use intuitive insight, and exhibit emotional competency.

TFL is a leadership-focused theory that assumes an implicit relationship between leader and follower that is crucial for connecting the leader's behavior to the follower's response (Bass 1985; Dvir et al., 2002). Nevertheless, leadership is a matter of the actions of leaders and the perceptions of followers. Most studies in the field have

analyzed TFL only from one perspective (leaders or followers), and few studies analyzed TFL from a multisource perspective (Dabke, 2016).

Management literature argues that intended, actual, and perceived leadership practices are separate but linked concepts (Wright & Nishi, 2007). Nevertheless, little is known about the fundamental relationship between leader and observer perceptions of leadership at the group level. In this sense, Jacobsen & Andersen (2015) found that leaders tend to overrate their use of a given type of leadership relative to their employees' assessments, particularly for TFL. At the individual level, Lee and Carpenter's (2018) meta-analysis found that leader and observer ratings of TFL behavior were positively and moderately correlated, ranging between 0.26 and 0.52.

Expecting that the same relationship will be observed at the group level, we propose that the association between intended and perceived TFL will be positive. Thus, we posit that, at the group level, leader teams' TFL will be positively related to followers' units' perceived TFL.

H1: Leader teams' TFL will be positively related to followers' units' perceived TFL.

Scholars have pointed out the ubiquity of emotion in teams and its influence on team processes (Barsade & Gibson, 2012; Menges & Kilduff, 2015). Based on Affective Events Theory (AET) (Weiss, 2002; Weiss & Cropanzano, 1996), leaders are viewed as critical organizational players who, via their behavior (e.g., giving feedback, allocating tasks, etc.) and mood (e.g., enthusiastic, excited, angry, distressed, etc.) trigger affective events that have consequences for employees and teams (Ashkanasy, 2017). Nevertheless, we did not find studies analyzing the emotional processes between leaders' intended leadership style and followers' perceived leadership style.

Following this line of thought, this study posits that emotional constructs, such as the TEI of the leader's teams (related to emotional awareness of leaders) and the emotional or affective estate of workers (related to affective reaction and perception of leadership), will mediate the relationship between intended and perceived leadership

From intention to perception

styles. Tepper et al. (2018) stated that the effectiveness of TFL is based on the fit between the subordinates' need for that behavior and the received TFL. Therefore, understanding the needs of the followers becomes crucial.

At the individual level, EI's emotional self-awareness aspect is a critical variable in self-other agreement research (Dabke, 2016). Self-aware managers are more responsive to employee perceptions of leadership (Jacobsen & Staniok, 2018). Therefore, they can adapt their behavior to the organization's requirements, become more effective leaders and be evaluated as more transformational.

Emotionally intelligent individuals positively express their emotions and, thereby, maintain favorable interpersonal relationships at work (Stephens & Carmeli, 2016). In this sense, a growing body of studies has demonstrated that EI is an underlying factor associated with leaders' behavioral styles (Harms and Credé, 2010; Foster and Roche, 2014). Furthermore, previous studies' findings show that leaders who scored highly on EI have more options to behave as transformational leaders (Lopez-Zafra et.al., 2017). This finding demonstrates a close relationship between both constructs. Also, a recent study showed that leaders' TFL had a significant effect on employee engagement for the mediating role of EI (Milhem & Muda, 2019).

At the team level, Druskat and Wolff (2001) define TEI as "the ability of a group to develop a set of norms that manage emotional processes" (Druskat & Wolff, 2001: 133). This set of norms or expected behaviors is generated through subjective emotional experiences that group members share and will define subsequent emotional experiences (Wolff et.al.,2006). TEI has been identified as a fundamental source of variability for several variables related to individual and group behavior (Aritzeta et.al., 2015; Durskat et.al.,2017). For example, previous studies have shown that emotionally intelligent teams create positive moods in their workplace (Ashkanasy & Dorris, 2017) and reduce emotion-related issues such as stress and burnout. This stress reduction, in turn, leads to heightened team performance (Greenidge et al., 2014).

Druskat and Wolf (2001) stated that TFL behaviors help generate emotionally competent norms leading to higher TEI. When leaders influence the processes, actions, norms, and climate within work teams (Tseng & Levy, 2018), their personality may affect the team's emerging character (Lopez-Kidwell et.al., 2018). Being part of a work team implies a complex combination of information processing and emotional responding that could influence team members' responses. The same worker may experience different emotional reactions to a dramatic event on two different teams, depending, for example, on that team member's leadership style and on how TEI influences their perceptions and behaviors (Ghuman, 2016).

Teams with high TEI levels cooperate more, coordinate more efficiently on their work, and communicate more effectively than those with low EI (Lee & Wong, 2019). Also, TEI may lead to stronger relationships with co-workers (Jordan & Troth, 2004), better information exchange and decision-making (Ghuman, 2016), and reduced team conflict (Jordan & Troth, 2004).

TEI is associated with better organizational-emotional understanding (understanding the emotional state and need of the organization) and promotes the management of emotions when the group deals with individuals and groups outside of the group's boundary (Koman, & Wolff, 2008). High TEI teams are more adept at appropriately responding to their followers' emotions (Chang et.al., 2011). Moreover, TEI is connected to leadership emergence, the performance of effective leadership behaviors, and overall leadership effectiveness (Lee & Wong, 2019).

Following this rationale, this study posits that the TEI of the management team will mediate the relationship between perceived and intended TFL; in the sense that teams showing higher TEI will be perceived as more transformational by their followers than those with lower levels of TEI.

H2: TEI will mediate the relationship between leaders' intended TFL and followers' perceived TFL in the sense that intended TFL will be positively related to TEI, and TEI will be positively associated with perceived TFL.

From intention to perception

Also, research has shown that one of the most critical variables that affect workers' perception and judgment is their affective states (Ashkanasy, Dorris, 2017). Circumflex models of emotions (Russell, 1980) have proved to be useful for explaining the relationship between leadership, affect, and emotions (Peñalver et al., 2017). In addition to measuring the effect of positive and negative emotion based on the quality of emotion (pleasure vs. displeasure), this model proposed another dimension: activation (pleasure vs. displeasure). Thus, while some positive feelings are activating (e.g., excited, enthusiastic), others are deactivating (e.g., calm, relaxed). Similarly, some emotions are negative in tone with high activation (e.g., anxious, angry), while other negative feelings are deactivating (e.g., discouraged, bored). Following Brunch and Goshal (2003), the intersection of these two dimensions of quality and activation determines four potential affective states: 1) comfort (pleasure and low activation), 2) resignation (displeasure and low activation), 3) passion (pleasure and high activation), or 4) aggression (displeasure and high activation).

While affective valence has traditionally been regarded as the more influential dimension of job-related affect (e.g., see Fisher, 2010 for a review), more recent evidence (To et al., 2012; Peñalver et al., 2017) suggests that affective activation also plays an essential role in motivating job behaviors.

Following the meta-analysis of Madrid & Patterson (2018), experimental results confirmed that people in a negative mood tended to make more critical, self-deprecating interpretations and attributions. Those in a positive mood selectively looked for and found lenient and optimistic explanations for identical outcomes.

Specifically, low-activated positive affect (in this research, comfort) is expressed, for instance, in feelings like tranquility and calmness, which inform individuals that the environment is free of threats that might compromise performance (Peñalver et al., 2017). Broadening cognition is predominantly expressed in an open attentional focus and top-down flexible and divergent ways of thinking (Diener et al., 2020). These psychological processes should be less associated with problem identification (Madrid & Patterson, 2018). Further, high-activated positive affect (passion, in this research)

entails feelings such as enthusiasm, joy, and inspiration. These are linked to the perception of successful task performance opportunities such as expanded attentional focus and flexible information processing manifested in divergent thinking (García-Buades et al., 2020). These positive emotion zones may affect worker perception, increasing their positive evaluations of the leaders.

Furthermore, negative affect can create social distance by increasing competition or motivating people to withdraw from social interactions (Meng et.al., 2015). High-activated, negative affect (aggression) involves unpleasant and energized feelings, such as anxiety, tension, and worry. These feelings are associated with appraisals about hazards and problems to be solved in the environment, such as threats to work performance (Knight & Eisenkraft, 2015). Low-activated, negative affect (resignation), characterized by feelings such as depression, dejection, and despondency, signal that something is wrong in the environment and are typically associated with the experience of loss or failure to achieve the desired outcome (Gable & Harmon-Jones, 2010; Treynor et.al.,2003). The limited activation embedded in these feelings leads to disengagement with the environment, social apathy, and passiveness (Verhaeghen et al., 2005).

Based on the aforementioned theory, we hypothesized that at the individual level emotional state shown by a worker is related to TFL perception in the sense that:

H3.a: At the individual level, the passion emotional state will be positively related to the perception of TFL.

H3.b: At the individual level, the comfort emotional state will be positively related to the perception of TFL.

H3.c: At the individual level, the resignation emotional state will be negatively related to the perception of TFL.

H3.d: At the individual level, the aggression emotional state will be negatively related to the perception of TFL.

From intention to perception

At the group level, Kelly and Spoor (2007) concluded that the effects of individual moods could be extended to the team level. Similarly, at the team level, members' shared moods might also influence their team's motivational (e.g., team goal commitment), attitudinal (e.g., team satisfaction), and behavioral (e.g., the team helping behaviors) processes over a specific period of time (Kelly & Spoor, 2007).

In addition, studies have shown that emotionally intelligent teams create positive moods in their workplace (Ashkanasy & Dorris, 2017) and, for example, reduce stress and burnout, which in turn lead to heightened TFL perception (Greenidge & Coyne, 2014). Leader teams with high TEI should be able to transmit their emotions via emotional contagion mechanisms to lift their followers' positive feelings and satisfaction levels (Ilies et.al.,2013).

In a comprehensive meta-analysis that examined the relationship between leaders' EI and subordinates' job satisfaction, Miao and colleagues (2016a) found a positive relationship between leaders' EI and subordinates' job satisfaction in the way that emotionally intelligent leaders will be associated with more satisfied followers. This is because leader teams with high TEI are likely to recognize and respect followers' emotional expressions (e.g., George, 2000). They respond more to their followers' emotions (Chang et.al.,2011) and use this information to activate employee emotions (George, 2000).

Considering the influence of TEI on the affective responses of workers and the effect of affect in judgment and perception, we state that: At the group level, emotional states will mediate the relationship between intended TFL of the management team, the management teams' EI, and the followers' perceived TFL. Specifically, we hypothesize that:

H4.a: The passion emotional state will mediate the relationship between intended TFL, TEI, and followers' perceived TFL.

H4.b: The comfort emotional state will mediate the relationship between intended TFL, TEI, and followers' perceived TFL.

H4.c: The aggression emotional state will mediate the relationship between intended TFL, TEI, and followers' perceived TFL.

H4.d: The resignation emotional state will mediate the relationship between intended TFL, TEI, and followers' perceived TFL.

In summary, the hypothesized model posits that, at the individual level, workers' emotional states of passion and comfort will have a positive relationship with TFL perception. Similarly, aggression and resignation will have a negative association with TFL perception.

At the group level, we posit that the TFL behaviors of the management team will help to generate TEI. Simultaneously, emotionally intelligent leader teams will act as emotional managers, eliciting more positive and less negative emotions in worker units to evaluate those leaders more favorably.

3. Method

3.1. Participants

Data for this study were gathered between 2016 and 2018 from two sources: 1) 186 leader teams composed of 1,550 leaders and 4,561 workers grouped into 186 business areas in which the leaders reside. In the total sample, 38% of the participants were female, and the average age was 42 years ($SD=8.68$).

The organizations participating in this study were settled in the Basque Country (northern Spain). All the firms are part of the well-known Mondragon Cooperative Corporation, which shares four corporate values: 1) cooperation, 2) participation, 3) social responsibility, and 4) innovation. The organization is distributed along different economic sectors: industry ($N=30$; 33.3%), service sector ($N=22$; 24.4%), education ($N=7$; 7.8%), and distribution ($N=31$; 34.4%). Further, 47.8% ($N=43$) are small organization, 40% ($N=36$) are medium-sized organizations, and 12.2% ($N=11$) are large organizations.

3.2.Procedures

In this study, data were collected after directors of the participating firms agreed upon the study conditions. The questionnaires were distributed by two means randomly assigned to participants: 1) online questionnaire and 2) paper-and-pencil (hard copy). For those who responded online, the questionnaire was sent via email. For those who completed the paper-and-pencil version, employees gathered in a large meeting room with the help of the human resources (HR) director to assure anonymity. The ethics requirements established by data protection regulations were met, and the University of Mondragon's ethics committee approved the study. No differences were found between these two groups of respondents.

The data obtained was incorporated into a file for statistical treatment. Data were analyzed using IBM SPSS 24 and MPLUS 7 statistical software. The leaders' data were aggregated and merged with worker data using the organizational area as a critical variable.

3.3.Measures

Individual level measures.

Emotional states. The four dimensions for this construct were extracted from Russell's theoretical classification of emotions (Russell, 1980). The aggression dimension was composed of four emotions (i.e., "In my work I usually feel furious"), passion with four emotions (i.e., "In my work I usually feel enthusiastic"), resignation with six emotions (i.e., "In my work I usually feel discouraged"), and comfort with three emotions (i.e., "In my work I usually feel comfortable"). The Cronbach's Alphas obtained in this study were 0.89 for resignation, 0.82 for passion, 0.87 for aggression, and 0.68 for comfort.

Perceived transformational leadership. Three dimensions of perceived TFL, namely vision, positive leadership, and supportive leadership, were measured using the scale developed by Rafferty & Griffin (2006). For example: "we have a clear

understanding of where we want our unit to be in 5 years.” The three dimensions were operationalized by three items each and showed excellent internal consistency (Cronbach’s alpha of 0.85 for vision, 0.92 for positive leadership, and 0.93 for supportive leadership). The Organizational Culture Inventory (OCI) (Cooke & Lafferty, 1983) was used to measure the leadership goal emphasis dimension. The dimension, composed of three items, had a Cronbach’s alpha of 0.86.

Group level measures.

Team emotional intelligence scale. T-TMMS (Team-Trait Meta Mood Scale; Aritzeta et.al., 2020) was utilized to assess the TEI. The T-TMMS is a self-reporting questionnaire that measures the level at which leaders of the same team (reference group) pay attention to and value teammates’ feelings. It measures whether the team’s emotions are clear or confused and whether leaders use positive thinking to repair the team’s negative moods. For example: “*We usually know what we feel in different situations.*” The Cronbach’s alpha values for the three dimensions of T-TMMS (three items for each one) were 0.76 for attention, 0.80 for clarity, and 0.88 for regulation.

Transformational leadership. The scale of group perception of exercised leadership was adapted (changing point of reference from individual self-perception to group self-perception) from two sources:

- The Rafferty & Griffin (2006) scale for the vision (LV), positive leadership (LP), and supportive leadership (LS) dimensions.
- The Organizational Culture Inventory (OCI) by Cooke & Lafferty (1983) for goal emphasis dimension. For example: “My supervisor has a clear understanding of where we want our unit to be in five years.”

Confirmatory Factor Analysis was conducted to confirm the factorial structure of the new scale. The model showed a good fit ($\chi^2_{df} = 227.48$, $p.0001$, $CFI = .97$, $TLI = .96$, $RMSEA = .06$, 90%) with adequate factor loadings, and replicated the original scale with four dimensions. The dimensions (*LV*, *LP*, *LS*, *LG*) had a Cronbach’s alpha of 0.85, 0.92, 0.93, and 0.86, respectively.

4. Results

4.1. Descriptive statistics and aggregation indices

To determine if aggregating individual responses to team-level constructs is adequate, we followed the procedure described by van Mierlo and colleagues (2008). That procedure includes the examination of *rwg* and *ICC1* and 2. The *rwg* values are a measure of agreement within the group. *ICC1* is the proportion of variance in ratings due to team membership, and *ICC2* is the reliability of team mean differences (Bliese, 2000). Bliese (2000) concluded that *ICC1* values exceeding .05 are sufficient to warrant aggregation. LeBreton and Senter (2008) suggested cut-off values that range from 0.70 to 0.85 for *ICC2*. Also, they concluded that *rwg* values between 0.51 and 0.70 indicate moderate agreement; *rwg* values between 0.71 and 0.90 show strong agreement, and *rwg* values between 0.91 and 1.0 indicate strong agreement.

For perceived TLI dimensions, *ICC1* values were between 0.14 and 0.23, between 0.80 and 0.87 for *ICC2*, and between 0.69 and 0.70 for *rwg*. For emotional states, the *ICC1* values were between 0.09 and 0.16; the *ICC2* values were between 0.70 and 0.82, and *rwg* was between 0.70 and 0.80; the resignation zone was the only exception. The *ICI* for resignation was 0.06 and 0.62 for *ICC2*. Therefore, we cannot consider resignation as a group variable. Even so, we concluded that the *ICC1*, *ICC2*, and *rwg* indices justified the aggregation of individual variables in the remaining cases. The descriptive statistics for all variables, including the mean, standard deviations, and bivariate correlations between the variables, are presented in Table 5.1.

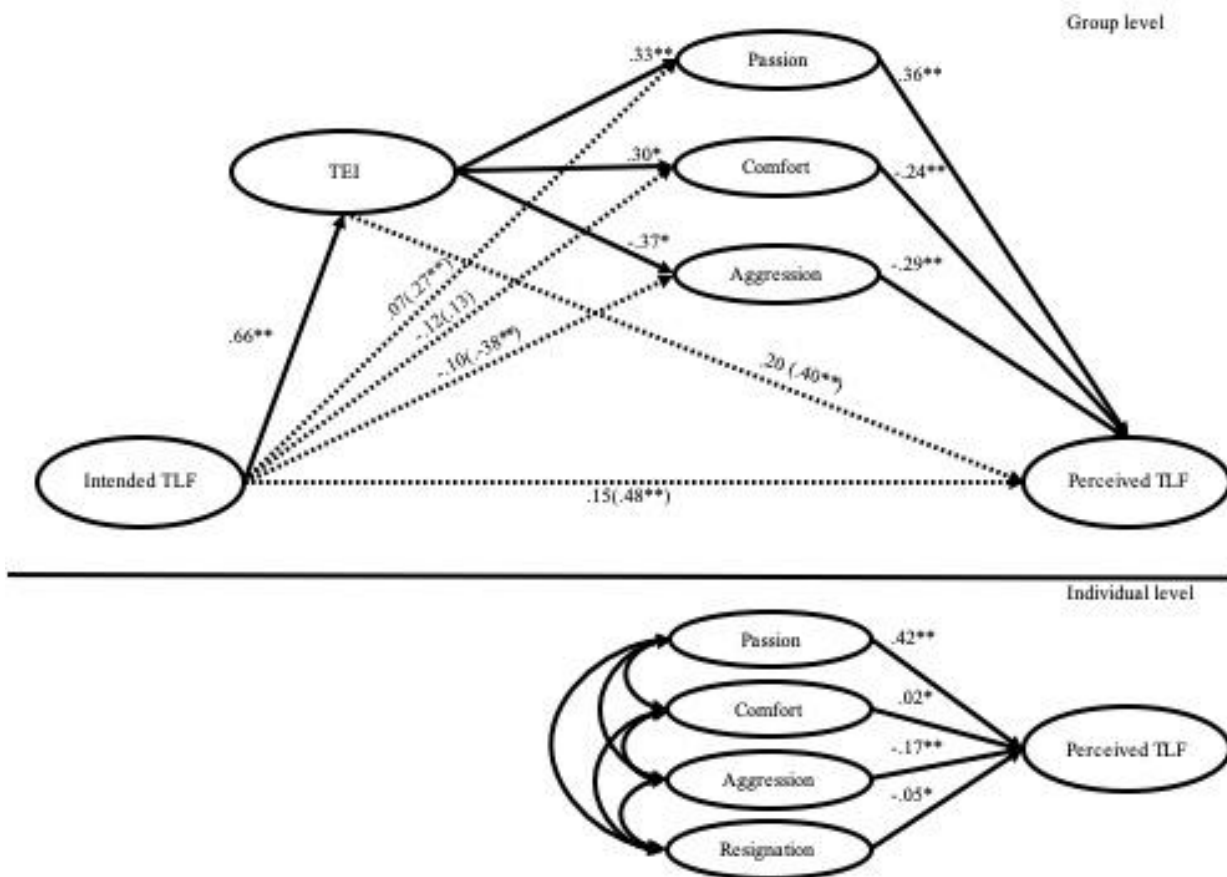
Table 5.2. Descriptive statistics.

Variables	Mean (sd)	Mean (sd)								Group level
	individual	Group	1	2	3	4	5	6	7	
1. INTENDED TFL	-	4.60 (0.48)	1	.62**	.17*	-.18*	.02	-	.44**	Group level
2. TEI	-	4.45 (0.50)	-	1	.24**	.21**	.11*	-	.43**	
3. PASION	4.25 (1.04)	4.31 (0.49)	-	-	1	-.57**	.53**	-	.49**	
4. AGRESION	2.33 (1.10)	2.32 (0.47)	-	-	-.40**	1	-.32*	-	-.40**	
5. CONFORT	3.59 (1.10)	3.63 (0.47)	-	-	.51**	-.33**	1	-	.17*	
6. RESIGNATION	1.93 (.95)	-	-	-	-.39**	.67**	.32**	1	-.33**	
7. PERCEIVED TFL	3.88 (1.14)	3.98 (0.64)	-	-	.46**	.36**	.25**	-.31**	1	
**. p<0,01; *.p< 0,05			Individual level							
Note: TFL= Transformational leadership, TEI= Team emotional intelligence										

In this sense, hypothesis 1 posited that intended TFL of management team would be positively and moderately related to perceived TFL of work units. Taking into account Cohen's (2013) benchmarks of effect sizes, correlations greater than 0.52 would indicate strong agreement, correlations ranging between 0.26 and 0.52 would reflect moderate agreement, and correlations below 0.26 would demonstrate low agreement. Thus, the descriptive results confirmed the first hypothesis.

4.2. Hypotheses testing

To test Hypothesis 2, we conducted a multilevel path analysis with Mplus. The results are presented in Figure 2. The model fit indexes (CFI =.97; TLI =.96; RMSEA =.03) demonstrate the excellent fit of the analyzed model.



Note: TFL= Transformational leadership, TEI= Team emotional intelligence

Figure 5.2. Model results.

In support of Hypothesis 2, TFL was positively related to TEI at the group level ($\beta = .66, p < .01$), and TEI was positively associated with passion ($\beta = .33, p < .01$) and comfort ($\beta = .30, p < .05$) but negatively related to aggression ($\beta = -.37, p < .05$). No association to resignation was detected due to insufficient agreement at the group level.

Hypotheses 3a to H3.d were supported. At the individual level, both passion and comfort were positively related to TFL perception ($\beta = .42, p < .01$; $\beta = .02, p < .05$). In the same line, aggression and resignation were negatively related to TFL perception ($\beta = -.17, p < .01$; $\beta = -.05, p < .05$).

At the group level, Hypothesis 4.a stated that passion emotional state would mediate the relationship between intended TFL, TEI, and followers' perceived TFL. In

this sense, passion was positively related to TFL perception ($\beta = .36, p < .01$). Therefore, Hypothesis 4.a was supported. Hypothesis 4.b (comfort emotional state) would mediate the relationship between intended TFL, TEI, and followers' perceived TFL. Nevertheless, comfort was negatively related to TFL perception ($\beta = -.24, p < .01$); thus, Hypothesis 4.b was not supported. Hypothesis 4.c (aggression emotional state) would mediate the relationship between intended TFL, TEI, and followers' perceived TFL. The results support our hypothesis that, at the group level, aggression was demonstrated to be negatively related to leader TFL perception ($\beta = -.29, p < .01$). Finally, Hypothesis 4.d was not supported; resignation was not identified as a group-level construct due to insufficient agreement at the group level.

Table 5.2. *Indirect effects.*

	Indirect effect	P-value
TFL-TEI- PTFL	.20	.06
TFL-PASION- PTFL	.04	.63
TFL-CONFORT- PTFL	.04	.50
TFL-AGRESION- PTFL	.04	.50
TFL-TEI-PASION- PTFL	.11	.03
TFL-TEI-CONFORT- PTFL	-.07	.20
TFL-TEI-AGRESION- PTFL	.10	.06

Note: TFL= Transformational leadership, PTFL= Perceived transformational leadership, TEI= Team emotional intelligence

To confirm the mediation processes, direct and indirect effects were estimated. Direct effects are presented in Figure 2, and indirect effects are shown in Table 2. There was a full mediation effect of TEI in the relationship between TFL and emotional states. The emotional states of passion, aggression, and resignation mediate the relationship between TEI and TFL perception. Nevertheless, only one indirect effect proved to be significant, the indirect impact through passion. Thus, we concluded that the mediation model was only supported through high-intensity positive emotions and TEI.

5. Discussion

From intention to perception

This study aimed to address the relationship between TFL as perceived by the subordinate, the TEI, the affective states of followers, and TFL behavior of the managerial team. Previous research showed that the effectiveness of TFL is based on the perception of this behavior by the followers; thus, it becomes significant to understand better how the intended TFL and the perceived TFL are related.

By examining emotions and their influence on perceived TFL from a multilevel perspective, we integrate the individual and team levels in emotions research. In particular, our findings show how understanding and managing emotions is a central part of leadership effectiveness. Incorporating the aforementioned levels in one study may be essential because it should contribute to each of the theoretical domains of group affect and leadership by answering questions concerning how and why TFL and TEI enhance leadership effectiveness (Tse et.al., 2018).

The results supported our predictions: TFL behaviors are positively related to the perception of TFL (Hypothesis 1) workers have. Nevertheless, the effect was moderate. Moreover, the relationship between intended and perceived TFL was mediated by TEI (Hypothesis 2) and the passion emotional state (Hypothesis 4).

Specifically, we found that (1) TFL behaviors are positively associated with higher levels of TEI in the management teams, (2) the TEI of the leadership teams fully mediates the relationship between TFL behaviors of the leadership teams and the emotional or affective states of the subordinates at the team level, (3) the affective states mediated the relationship between TEI of the leadership team and the perception of the TFL by subordinates, and (4) at the individual level, all the affective states influenced the perception of the TFL held by subordinates.

At the individual level, the positive-valenced emotional states showed a positive association with the perception that TFL employees had individually. In contrast, negative-valenced emotional states showed negative attitudes with that perception. High-intensity emotional states showed a stronger relationship with perceived TFL.

This is consistent with the argument that workers who experience positive moods are more likely to offer positive evaluations of their leaders (Bono & Ilies, 2006).

To analyze the mediating role of TEI at the group level, this study added knowledge to the theory on leadership effectiveness and provides evidence of the importance of emotions in organizations. Our results are consistent with research conducted at the individual level, which found that managers with high EI are more aware of their follower's perceptions of their leadership. Therefore, they can adapt their behavior to the organization's requirements to become more effective leaders and being evaluated as more transformational (Jacobsen & Staniok, 2018). Following Tepper et al. (2018), the effectiveness of TFL is based on the fit between the subordinates' need for that behavior and the received TFL. In this sense, teams with high TEI are more adept at appropriately recognizing and responding to their followers' emotions and needs (George, 2000; Chang et.al., 2011).

Leaders' proper response to followers is related to more positive and less negative emotional states. The AET supports this finding. Through their behavior (e.g., giving feedback, allocating tasks, etc.) and moods (e.g., enthusiastic, excited, angry, distressed, etc.) leaders, influence workers' well-being. Leaders take the role of "emotional managers" to establish a positive "affective tone" (Pescosolido, 2002) between their subordinates' create positive affective events for them. Through these processes, workers are likely to feel more positive and to offer more positive evaluations of their leaders (Diener et al., 2020).

Nevertheless, positive emotions are not always linked to positive outcomes (e.g., hubristic pride), and negative emotions are not always related to adverse consequences (e.g., anger motivating an individual to respond to a social justice problem) (Lindebaum and Jordan, 2014). In this sense, the comfort emotional state is defined by low intensity and a relatively positive level of valence with positive emotions such as calm and contentedness. The emotional state's low intensity does not spur people to action, and companies in the comfort and resignation zone operate at low levels of attention,

From intention to perception

emotion, and activity (Brunch & Goshal, 2003). The low intensity can explain the negative relation between the comfort state and the TFL perception at the group level.

In addition, it appears that low intensity affective states were not as contagious as high-intensity emotional states (as can be seen by the ICC indices of our results). Moreover, the emotional contagion of negative affective states is less than positive. In this sense, research has shown that unpleasant emotions may not spread as expected because of the non-normative nature of unpleasant emotions (Stephens & Carmeli, 2016). People with low energy (low activation or intensity) and unpleasant affect are typically less socially oriented (Barsade, 2002; Watson et al., 1992). Therefore, they become more internally oriented and withdrawn from the group, resulting in fewer opportunities to influence them (Barsade, 2002).

Finally, in analyzing the overall model, we concluded that management teams that perceive themselves as TFL have more TEI and transmit more positive (and less negative) emotions to their followers, who perceive them as more transformational. The evidence presented shows the importance of TEI and emotional states in the relationship between leaders and subordinates. Accordingly, we concluded that emotionally intelligent teams have a greater understanding of their employees' needs and are more effective in responding to them.

5.1. Practical implications

Our study has several practical implications. First, our research emphasized the importance of emotions and affectivity at both individual and team levels. Following Jacobsen and Andersen (2015), to provide a clear recommendation for leaders, we must better understand the potential for affecting perceived leadership. Our results showed that the emotional constructs such as TEI and followers' emotional response mediate the relationship between what the leaders think they do and how their behavior is perceived. Therefore, this study demonstrated the importance of generating emotional skills in the workplace.

Our findings reaffirmed that managers must consider TEI as an essential skill and a prerequisite criterion in hiring, promoting, and training project leaders, managers, and project teams. The evidence presented can be used to promote workers' well-being and create emotionally healthier organizations. Activities aimed at increasing leaders' teams' EI would indirectly impact workers' well-being and organizational well-being. Prior research on large projects found that training can improve project team members' EI (Clarke, 2010).

5.2. Limitations and future directions

The current study, however, was limited in some respects. We identified four such limitations. First, the results were based on self-reported data, which may partially hide real answers. Further, the study should have provided more objective measures for verifying the impact of TEI on organizations.

Foremost, it will be necessary to examine further EI and its relationship to performance in different cultural contexts and other projects. The single organizational context in which we examined the hypothesized relationships limited our ability to generalize our findings.

Finally, this study did not consider EI's dynamic nature in the workplace because we did not collect longitudinal or qualitative data. Therefore, we were unable to draw causal conclusions from our study.

Nevertheless, this study provides empirical results and amplifies the knowledge about the effect of emotions in organizations and effective leadership. Future investigations should explore this relationship in a variety of organizational contexts.

CAPÍTULO 6

Estudio 3

Team emotional intelligence: Emotional processes as a link between managers and workers

Este estudio fue publicado en:

Mindeguia R, Aritzeta A, Garmendia A., Martinez-Moreno E., and Elorza U (2021) *Team Emotional Intelligence: Emotional processes as a link between managers and workers. Front. Psychol.*. doi: 10.3389/fpsyg.2021.619999

1. Introduction

Organizational scholars have long been interested in well-being at work and the associated positive attitudes and experiences of leaders and employees. Therefore, the literature on the antecedents and consequences of happiness and well-being at work is rapidly developing (Fisher, 2010). Regarding antecedents, the role of leadership seems especially relevant (García-Buades, et al., 2020); leadership is defined as a process of social influence through which a leader influences subordinates' feelings, perceptions, and behaviors (Pirola-Merlo et.al., 2002). Some investigations in this field have shown that leaders improve employees' performance and motivate them to make achievements beyond the leader's expectations and organizational obligations (Edú-Valsania et.al., 2016).

Although recent meta-analytic studies have linked leadership style to performance at different levels of analysis, that is to say, the individual, the team, and the organization (e.g., Tseng & Levy, 2018), knowledge is still lacking regarding the effect of leadership style at the organizational level. Although few studies have explored the effect of leadership style at organizational level, transformational leadership has been identified as an effective behavior related to a different organizational and to work-unit outcomes and employee well-being (for a review see, García-Bueades, et.al., 2020). However, one meta-analysis of research in this field showed that there are important potential mediators of the outcomes of transformational leadership that need to be examined (Wang, et.al., 2011), with the individual and group affective dimensions being important sources of variability.

Overall, these studies highlight the need for further investigation of leadership styles and affective dimensions from a multilevel perspective. Multilevel research has demonstrated that a given variable examined at the individual level is often not comparable to the same variable at a higher level of analysis (Ashkanasy & Dorris, 2017; Ashkanasy, 2003). Ashkanasy (2003) proposed the multilevel model of emotion in organizations and stated that studying emotional processes only at the individual level could lead to an incomplete understanding of how different variables may influence

Emotional processes as a link between managers and workers

performance. The present study aims to contribute to this growing area of research by considering both the effect of management teams' leadership style on organizations (Roh, et.al., 2019) and the potential mediation effects of emotional dimensions located at different levels of analysis.

The ubiquity of emotion in teams, and its influence on team processes, is widely acknowledged (Menges & Kilduff, 2015). For example, it has been shown that, shared positive moods through work units might influence their team's motivational (e.g., team goal commitment), attitudinal (e.g., team satisfaction), and behavioral (e.g., proactive behaviors) processes (García-Bueades, et.al., 2020). One of the emotional constructs that has been identified as an influence source of variability in different variables related to group behavior is team emotional intelligence (TEI). Druskat and Wolff (2001) define TEI as *'the ability of a group to develop a set of norms that manage emotional processes'* (Druskat & Wolff, 2001: 133). This set of norms or expected behaviors is generated through subjective emotional experiences that group members share, and it will define their subsequent emotional experiences (Wolff, Druskat, Stubbs, & Messer, 2006).

In this research, we used the definition given by Aritzeta et al., (2020: 2) for TEI, who defined it as "the ability of a team to pay attention to the feelings of teammates, to understand the emotions felt in the team, and to use positive thinking to repair negative moods in the team." Therefore, it must be mentioned that TEI, in our case, is not synonymous with the aggregated emotional intelligence of individual team members. Rather, it refers to the ability generated by the team as a whole to pay attention to, to be clear about, and to regulate the emotions felt within the team. This definition of TEI is based on the theoretical model initially proposed by Mayer and Salovey (1997), and, in the field of work and organizational psychology, has been one of the most widely-used models for measuring individual perceived EI (for a review see: Kotsou et al., 2018). In the article published by Aritzeta et al., (2020) they measured TEI using a "team reference model" and not aggregating individual responses. In their process of creating the TEI measure (the T-TMMS described below), they used the "consensus-based

change-of reference” strategy, following Chan’s (1998) theory of group-level composition models. This strategy supports the idea that a group-level characteristic can be examined by changing the reference from the individual to the group level; that is to say, by changing the framework of the tapped characteristic from the individual to the group level. Additionally, the within-group agreement should be ensured by means of the James intercoder reliability index (James et al., 1993). The reference framework for responding to items was changed from the individual self-evaluation (e.g., “I pay a great deal of attention to my feelings”) to the perception of team/group experience (e.g., “In this team, we are able to describe our feelings”). Thus, it is a direct group level measure that measures the degree to which, on average, leaders or workers belonging to a stable team perceive that their team attends to feelings and values them, is clear, rather than confused, about feelings, and adopts positive thinking to repair negative group moods.

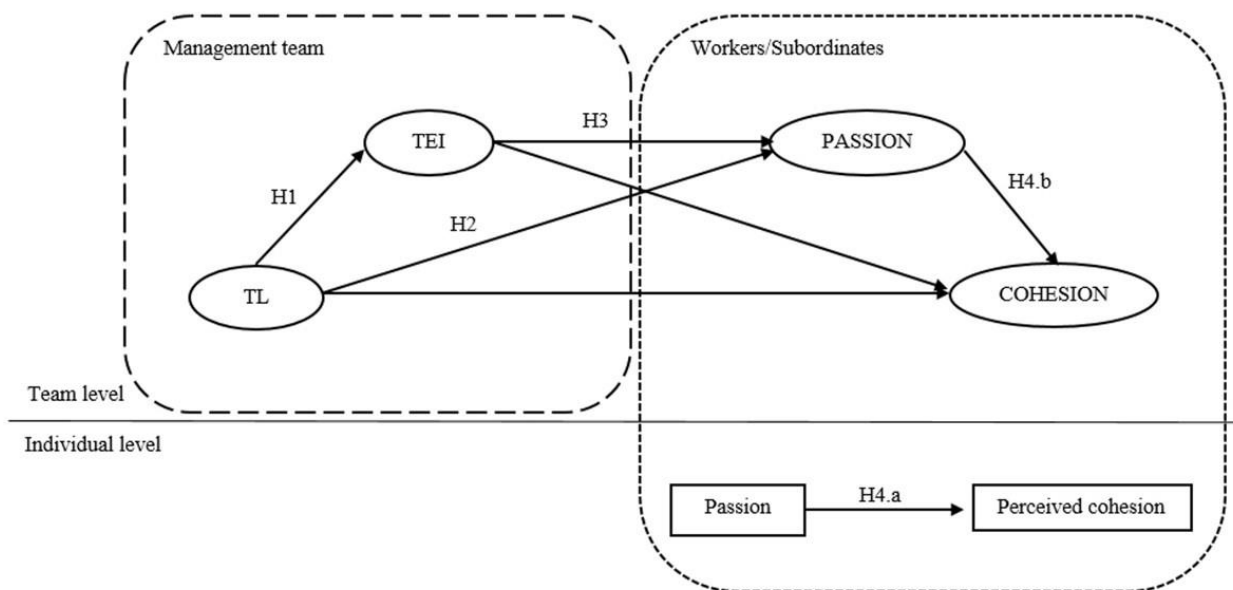
If we consider the team to be an entity in itself, then its performance depends less on the individual characteristics of team members than on the structures and patterns of behavior they generate within a specific team (Ashkanasy, 2003; Elfenbein, 2006), in other words, on the TEI. To put it another way, each team has a singular nature that derives from the experiences, learning, norms, and ways of functioning that define it; this idiosyncratic quality of teams may be defined in terms of team-level variables such as emotional climate (Peñalver et.al., 2017) and TEI (Lee & Wong, 2019).

Within the literature on TEI, various theories have been used in an attempt to explain how group emotional processes may affect individuals. Based on the notion of emotional contagion (Barsade, 2000) and affective events theory (AET; Weiss, 2002; Weiss & Cropanzano, 1996) it has been proposed that the extent to which teams engage in interpersonal emotional processes could influence not only a team’s effectiveness but also — through trickle-down effects — employees’ individual affect and behaviors (Tse et.al., 2018). Although team emotional intelligence can be expected to influence intrateam conflict (i.e., task conflict and relationship conflict) and team effectiveness (i.e., team performance, innovation, and cohesion), team emotional intelligence has been largely unexplored (Lee, Wong, 2019).

Emotional processes as a link between managers and workers

The results of the review by Diener, and colleagues (2020) show that positive emotions influence key variables within organizations, leading, for instance, to increased creativity, commitment, and effectiveness, not only of the team but also of its members (Diener et.al., 2020). A positive emotional climate within teams has been associated with a more positive view of the future (George, 2011) and better group cohesion, since members feel a stronger commitment to the group's objectives (Peñalver et al., 2017). Cohesion is a multidimensional construct consisting of interpersonal attraction, commitment to task, and group pride that keeps members together (Mullen & Copper, 1994). Social resources, such as cohesion, promote socially-integrated groups that are coordinated and committed to group goals (Beal et al., 2003).

In light of the above, the present paper analyzes the mediation effect of the management team's TEI on the relationship between that team's transformational behaviors and employees' positive emotions and cohesion. Our goal in doing so is to respond to calls for a multilevel study of EI and to develop a research model that simultaneously analyzes the multilevel influence of TEI (Ashkanasy, 2003; Troth, et.al., 2017) and leader-member exchange (Tse, et. al., 2018). Our proposed model is shown in Figure 6.1.



Note. TL: Transformational leadership; TEI: Team emotional intelligence; H1-H5: Hypotheses 1-5.

Figure 6.1. Proposed model

2. Hypothesis Development

In this section we will describe the theoretical development of the hypothesized model shown in Figure 1. We begin by considering intragroup processes, such as the relationship between transformational leadership and TEI in managerial groups, and then consider the relationship between management teams and followers by analyzing the mediation effect of positive emotions and TEI.

2.1. Transformational leadership and TEI

Transformational leadership is one of the most widely studied leadership styles in the field of organizational research (Avolio et.al., 2009). At the organizational level, it has been shown that transformational leaders affect organizational performance through their direct leadership of the top management team. More specifically, by increasing team cohesion, motivation, and goal congruence within the top management team, transformational leaders facilitate higher levels of organizational performance (Colbert et.al., 2008).

Emotional processes as a link between managers and workers

This leadership style is based on four primary behaviors: inspirational motivation, idealized influence, intellectual stimulation, and individualized consideration (Bass, 1985). In other words, transformational leaders are able to: 1) project a charismatic vision that is believed in by group members, 2) inspire group members to perform above normal standards, 3) provide intellectual stimulation for group members, and 4) look after the emotional needs of group members. Tse, and colleagues (2008) found that leaders contributed to the quality of team members' exchanges, and that this process was facilitated in teams characterized by a positive affective climate.

Some studies have shown a relationship between transformational leadership and emotional intelligence mediating the association between emotional intelligence and counterproductive work, and the relationship between emotional intelligence and organizational commitment (Hussein, & Yesiltas, 2020). Also, a recent research work showed that leaders' transformational leadership had a significant effect on employee engagement for the mediating role of emotional intelligence (Milhem, et.al., 2019).

At the team level, the relationship between transformational leadership and TEI has been demonstrated in a recent study by Lopez-Zafra and colleagues (2017). Accordingly, when leaders influence the processes, behaviors, norms, and climate within work teams, their individual personality may influence the emerging climate of the team (Stubbs & Wolff, 2008) as well as the ability of the team to manage their emotional states (Aritzeta et al., 2020). Being part of a work team implies a complex combination of information processing and emotional responding that could influence team members' responses, as the same worker may experience different emotional responses to a dramatic event on two different teams, depending, for example, on that team member's leadership style and how it influences individual perceptions of TEI (Ghuman, 2016).

As transformational leaders care about their followers and appeal to them on an emotional level, followers "*have many opportunities to reinforce (vs. douse) each other's commitment to their common cause*" through a process of social influence and

emotional contagion (Klein & House, 1995; 192; see also Barsade, 2002). Consequently, transformational leadership behaviors help to generate emotionally competent norms, leading to higher TEI (Lopez-Zafra et al., 2017), influencing the way in which teams members perceive the ability of the team to manage emotions.

Based on the above we hypothesize that:

H1: Transformational leadership of the management team is positively related to its TEI.

2.2. The mediating effect of TEI and affect

Employee well-being can be defined as the as the overall quality of an employee's experience of work and performance. The literature in this regard presents three different approaches that refer to the subjective experiences of well-being, the health perspective of well-being and social well-being (Pagán-Castaño, et.al., 2020). In this research, we will analyze subjective (through passion emotional state) and social (through cohesion) well-being.

A great number of concepts may be construed as belonging to the well-being construct, including job satisfaction, job involvement, affect, organizational commitment, work engagement, cohesion, positive and negative emotions and moods at work (Fisher, 2014).

Carron and Brawley (2000) define cohesion as “*a dynamic process that is reflected in the tendency for a group to stick together and remain united in the pursuit of its instrumental objectives and/or for the satisfaction of member affective needs.*” (2000: 213).

In fact, leadership and team researchers have demonstrated a positive relation between transformational leadership and cohesion (Colbert et al., 2008; Lim & Ployhart, 2004; Schaubroeck, et.al., 2007), although it has also been pointed out that there are a number of processes which may mediate this relationship (García-Morales et.al., 2008).

Emotional processes as a link between managers and workers

One issue that has generated growing interest among researchers in this field is the idea of ‘trickle-down effects’, whereby the perceptions, feelings, attitudes or behaviors of a manager influence the perceptions, feelings, attitudes or behaviors of a supervisor, which in turn influence the perceptions, feelings, attitudes or behaviors of subordinates (e.g., Wo et.al., 2019). From this perspective, transformational leadership behaviors may trickle down the organizational hierarchy from leaders to employees and influence employees’ well-being (Dvir, et.al., 2002; Yang, et.al., 2010).

Therefore, we hypothesize that:

H3: Transformational leadership by the management team will be positively related to employee’s group cohesion.

The literature on trickle effects has focused predominantly on cognition-based constructs such as leadership (Mayer, et.al., 2009) rather than on affective constructs, even though the latter might also have an important effect on the relationship between managers and subordinates. Indeed, recent research suggests that strong emotions may be more likely to be transmitted across different levels of an organizational hierarchy, and thus, in comparison with more cognitive aspects, they would exert more influence on members of the organization (Wo et al., 2019).

In this context the affective events theory (AET; Weiss & Cropanzano, 1996) is a well known framework used for understanding the emotional relationships between leadership behaviors and team results (Gooty, et.al., 2010). According to the AET, leaders create affective events which have a positive or negative influence on teams, shaping the intensity and form of their emotional responses, in other words, their emotional state. Many investigations have recognized that leaders are able to increase positive feelings in their followers (Dasborough & Ashkanasy, 2002; George, 2000), which, in turn, affect their work attitudes and behaviors (Gooty et al., 2010; McColl-Kennedy & Anderson, 2002). Within circumflex models of emotions (Bruch & Ghoshal, 2003; Russell, 1980), these strong positive emotions, such as joy and pride, compose the emotional state referred to as ‘passion’.

A number of review articles have highlighted the need to separate the effect of positive and negative emotions so as to examine each of them more clearly (Diener et.al., 2020; Ashkanasy, 2017). In this respect, it is worth noting that circumflex models of emotions (Russell, 1980) have proved to be useful for explaining the relationship between leadership, affect, and emotions (van Knippenberg, et.al., 2008). These models understand that emotions such as anger, sadness, and fear share a common set of basic psychological properties that are defined by two dimensions: quality (pleasure vs. displeasure) and activation (high or low activation). The intersection of quality and activation determines the affective state, which can be referred to as, for example, comfort (pleasure and low activation), resignation (displeasure and low activation), passion (pleasure and high activation) or aggression (displeasure and high activation). Generally speaking, discrete emotions are used to generate one of these dimensions. Drawing on this perspective, and given that research shows that leaders are capable of generating strong positive emotions in their followers (Dasborough & Ashkanasy, 2002), the present study focuses on the emotional state referred to as ‘passion’, which is composed of four discrete emotions, each of which is characterized by a combination of pleasure and high activation: enthusiasm, pride, joy, and excitement.

The review published by Diener et.al. (2020), identified these positive emotions to produce positive changes in cognitions, behavior, affect, and physiology that lead to positive personal and social outcomes. The longitudinal study conducted by Casper, et.al., (2019) showed that individually, positive affect at work predicts an increase in positive interpersonal work events. In other words, at an individual level, employees who experience positive affect at work might perceive interactions with co-workers in a more positive way and, thus, perceive more cohesion.

We earlier mentioned the notion of emotional contagion, which refers to the processes whereby moods and emotions are transferred from one individual to other individuals (Kelly & Barsade, 2001). If we assume this logic to the team level, moods shared by team members might also affect their team’s motivational, attitudinal, and behavioral processes over specific periods of time (George, 2011; Kelly & Spoor, 2007).

Emotional processes as a link between managers and workers

Shared positive feelings generally promote social integration and, indirectly, enhance task performance (Knight & Eisenkraft, 2015). Moreover, when members collectively experience positive feelings in team meetings, these pleasant emotions push them to consider pursuing and valuating the importance of team goals, helping them to feel more committed to these goals (Seo, et.al., 2004) and, therefore, enhancing cohesion.

Given the multilevel influence of emotions and the structure of organizations (Ashkanasy, 2003), the model we propose in this paper aims to analyze the aforementioned variables from the multilevel perspective. More specifically, we seek to consider the individual variability between workers' emotional state of passion and the perception of cohesion that each worker has. In this respect, we hypothesize that:

H2: Transformational leadership by the management team will be positively related to the employee's passion.

H4: Employee passion will mediate the relationship between Transformational leadership and cohesion.

H4b: Group-level passion will be positively related to group cohesion.

H4a: Passion will be positively related to the individual perception of cohesion.

Research suggests that TEI may be a key construct that facilitates a leader's adaptive behavior. Teams with high TEI acquire better organizational understanding, leading to better emotional management not only inside the teams but also when the group deals with individuals and groups beyond the group's boundary (Stubbs & Wolff, 2008). These teams are likely to recognize and respect the emotional expressions of followers (e.g., George, 2000), and they also respond better to their emotions (Chang, et.al., 2011) and use this information to activate employees' emotion (George, 2000).

Finally, Ashkanasy and Dorris (2017) mentioned that a leader's behavior towards subordinates is observed in team-member relationships, which, in turn, reflect the leader's performance via processes like emotional contagion. Such processes lead to an organizational management response to the leaders. Teams with high TEI take on the

role of ‘emotion manager’ in order to establish a positive ‘affective tone’, both for their subordinates’ benefit and so as to create positive affective events for them (Pescosolido, 2002).

Based on the above, we hypothesize that the relationship between a management team’s transformational leadership, passion, and cohesion will be mediated by TEI through two processes: 1) by developing a better understanding of the team and improving the ways in which leaders respond to followers’ needs; and 2) through the emotional contagion of positive emotions and trickle-down effects.

H5: TEI will be positively related to passion at the group level and will mediate the relationship between a management team’s transformational leadership and passion.

3. Method

3.1. Participants

Data for this study were gathered between 2014 and 2016 from two sources: 1,566 managers grouped into 188 teams pertaining to a total of 90 firms, and 4,564 workers from the same 90 firms, all of which are part of the same corporation in Spain. Each leader team (between 4 and 9 members) manages each work unit that the workers come from. These teams work together every day, making strategical decisions for the organization and managing their work units. The time lag between leaders and employee responses was one week.

The data from the 1,566 managers were used only at team level (since we analyze them as a team); therefore, the final sample size for the model was 4,564 workers at the individual level and 188 work units and leader teams at the group level.

The Corporation is distributed across different economic sectors: Industry (N=30; 33.3%), the service sector (N=22; 24.4%), education (N=7; 7.8%), and distribution (N=31; 34.4%). In terms of size, 47.8% (N=43) are small organizations (less than 50 workers) , 40% (N=36) are medium-size organizations (between 50 and 200 workers),

Emotional processes as a link between managers and workers

and 12.2% (N=11) are large organizations (more than 200 workers) . In the total sample, 38% of participants were female, and the average age was 42 years (SD=8.68).

3.2.Procedure

Prior to collecting any data, we sought permission from the top managers of all the organizations and identified all the work units and manager teams (of each unit) participating in the study. Manager teams answered the questionnaire one week before workers did.

The questionnaires were distributed in two ways, with participants being randomly selected to respond either via email or using the paper-and-pencil method (hard copy). The paper-and-pencil administrations took place in large meeting rooms under the supervision of a human resources manager from the employees' firm. All responses (both email and hard copy) were anonymous and Spanish data protection law was complied with throughout. The study has the approval of the ethics committee. There were no differences in questionnaire responses related to the method of administration (online vs. paper-and-pencil).

The data obtained were incorporated into a file for statistical analysis using IBM SPSS 24 and Mplus 7. Data from leader teams were aggregated and merged with workers' data using the organizational work unit as the key variable.

3.3.Measures

Individual-level measures

Passion. The dimension considered for this construct is derived from Russell's circumflex model of emotion classification (Russell, 1980). The 'Passion' dimension (high intensity and pleasure) comprised four discrete emotions: enthusiasm, pride, joy, and excitement (e.g., "*In my work I usually feel enthusiastic*"). The Cronbach's alpha obtained in the present study was .85 [.85, .86] and omega was .84 [.86, .86].

Cohesion. Cohesion between workers was assessed using a scale adapted and validated previously by Aritzeta, et al. (2020). The measure comprises three items, for example: “*In my department, we usually help each other*”. Confirmatory factor analysis showed a one-factor structure, with acceptable item loadings above .40 and acceptable fit. Cronbach’s alpha and omega for the scale in the present study were .88 [.87, .88] and .88 [.88, .88], indicating good reliability.

Group-level measures

TEI. Team emotional intelligence was assessed using the Team-Trait Meta Mood Scale (T-TMMS; Aritzeta et al., 2020). The T-TMMS is a self-report questionnaire that measures: 1) the degree to which leaders of the same team consider that their team (reference group) pays attention to and values the feelings of teammates, 2) whether there is clarity rather than confusion about the emotions felt in the team, and 3) whether positive thinking is used to repair negative moods in the team. The Cronbach’s alphas and omegas for the three dimensions (three items each) of the T-TMMS were .76 [.73, .77] and .76 [.74, .79] for Attention, .80 [.79, .82] and .81 [.79, .83] for Clarity, and .89 [.88, .90] and .89 [.88, .90] for Repair. The overall Cronbach’s alpha and omega for the scale were .91 [.91, .92] and .92 [.91, .92], respectively.

Transformational leadership. The scale used to measure group perception of exercised leadership was adapted from two previously published scales, changing the individual reference point to the group reference point (i.e., changing the reference framework from the individual to the group level) For example: “we have a clear understanding of where we want our unit to be in 5 years”.

Specifically, we adapted Rafferty and Griffin’s (2006) scale for the Vision, Positive Leadership, and Supportive Leadership dimensions, and the Organizational Culture Inventory (OCI; Cooke & Lafferty, 1983) for the Goal Emphasis dimension.

Confirmatory factor analysis (CFA) was then conducted to confirm the factor structure of the scale. The model showed a good fit ($\chi^2/df = 227.48$, $p = .0001$, confirmatory fit index [CFI] = .97, Tucker-Lewis index [TLI] = .96, root mean square

error of approximation [RMSEA] = .06, 90%) with adequate factor loadings on four dimensions, thus replicating the structure of the original scale. The Cronbach's alphas for the four dimensions (Vision, Positive Leadership, Supportive Leadership, and Goal Emphasis) were .85 [.85, .88], .84 [.83, .86], .89 [.86, .89], and .88 [.87, .89], respectively, and .91 [.91, .92] for the total scale. The omegas were .87 [.86, .88] for Vision, .84 [.83, .86] for Positive Leadership, .89 [.88, .90] for Supportive Leadership, .88 [.87, .89] for Goal Emphasis, and .92 [.91, .92] for the total scale.

4. Results

4.1. Descriptive Statistics and Aggregation Indices

In order to examine whether it was appropriate to aggregate individual responses to team-level constructs, we followed the procedure described by van Mierlo, and colleagues (2009). This includes an examination of the r^*wg index and two intraclass correlation coefficients, ICC1 and 2. The r^*wg values are a measure of agreement within the group, ICC1 specifies the proportion of variance in ratings that is due to team membership, and ICC2 specifies the reliability of team mean differences (Klein et al., 2000). Bliese (2000) has stated that ICC1 values exceeding .05 can be considered sufficient to warrant aggregation. LeBreton and Senter (2008) suggested that ICC2 values in the range .70 to .85 were an appropriate cut-off, and they also recommended that r^*wg values be interpreted as follows: between .51 and .70, moderate agreement; between .71 and .90, strong agreement; and between .91 and 1, very strong agreement.

For cohesion, we obtained values between .14 and .23 for ICC1, between .80 and .87 for ICC2, and between .69 and .70 for r^*wg . For the emotional state 'passion', the values were .16 for ICC1, .82 for ICC2, and .80 for r^*wg . Thus, we consider that the ICC1, ICC2, and r^*wg indices justify the aggregation of individual responses.

Descriptive statistics for all variables, including the means, standard deviations, and bivariate correlations between variables, are shown in Table 6.1.

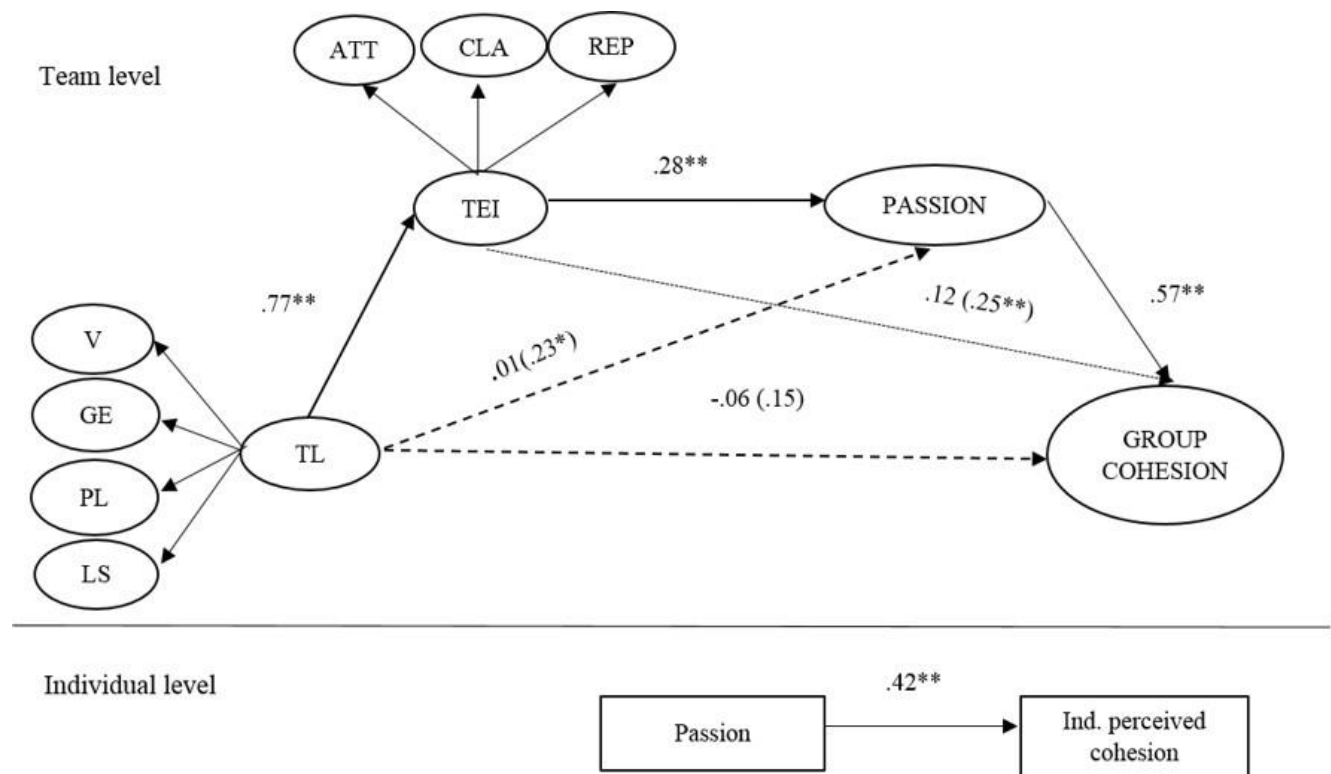
Table 6.1. Descriptive statistics and correlations.

Variables	Mean		1	2	3	4	Group level	
	(SD)	Mean (SD)						
Individual	Group	Individual level						
1. TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP	-	4.60 (0.48)	1	.62**	.17*	.10		
2. TEI	-	4.45 (0.50)	-	1	.22**	.17**		
3. PASSION	4.25 (1.04)	4.34 (0.50)	-	-	1	.48**		
4. COHESION	4.18 (1.24)	4.27 (0.61)	-	-	.35**	1		
**p < .01; *p < .05								

4.2. Hypotheses Testing

We tested our hypotheses by means of multilevel structural equation modeling with Mplus. The results are presented in Figure 2. The model fit indexes (CFI = .96; TLI = .93; RMSEA = .02; SRMR(W) [standardized root mean square residual for the within-level model] = .01; SRMR(B) [standardized root mean square residual for the between-level model] = .05) indicated good fit of the analyzed model. The effect of the size of the organizational area was controlled for in the model, and as none of the relationships for this control variable were significant ($\beta_{TEI} = -.01, n.s.$; $\beta_{Passion} = .01, n.s.$; $\beta_{Cohesion} = .01, n.s.$) the paths were eliminated in Figure 6.2.

Emotional processes as a link between managers and workers



Note. TL: Transformational leadership; V: Vision; GE: Goal Emphasis; PL: Positive Leadership; SL: Supportive Leadership; TEI: Team emotional intelligence; ATT: Attention; CLA: Clarity; REP:

Figure 6.2. Model results

In support of Hypothesis 1, and after controlling for the effect of the area size, transformational leadership was positively related to TEI at the group level ($\beta = .77, p < .01$). Hypothesis 5 was supported as TEI was positively related to passion ($\beta = .28, p < .01$). Hypothesis 4 was also supported, since at the individual level, passion was positively related to perceived cohesion ($\beta = .42, p < .01$), while at the group level, passion was positively related to group cohesion ($\beta = .57, p < .01$).

The overall model proposes that both TEI and the emotional state ‘passion’ mediate the relationship between transformational leadership and cohesion at the group level. No significant effects were found in the direct relationship between transformational leadership of management teams and group cohesion prior to introducing the two mediators, therefore hypothesis 3 was not supported. However, TEI

was found to mediate the relationship between transformational leadership and passion, since the direct effect of transformational leadership on passion changed from significant ($\beta = .23, p < .05$), supporting hypothesis 2, to not significant ($\beta = .01, n.s.$), indicating a full mediation effect. In addition, passion fully mediated the relationship between TEI and group cohesion (effect before mediation: $\beta = .25, p < .01$; effect after mediation: $\beta = .12, n.s.$). The indirect effect of transformational leadership through TEI and passion was calculated using the model constraint function of Mplus. The results showed a significant indirect effect of transformational leadership on cohesion (via TEI and passion) (*indirect* = .11, $p < .01$).

Table 6.2. *Alternative models.*

Model and structure		χ^2	<i>df</i>	RMSEA	CFI	SRMR
1.	TL→TEI→PAS→COH	17.81	14	.038	.99	.03
2.	TL→TEI→PAS→COH and TL→PAS and TEI→COH	16.03	12	.042	.99	.03
3.	TEI→TL→PAS→COH	19.75	14	.047	.98	.04
4.	TL→TEI→COH→PAS	22.44	14	.057	.98	.06

Note. *TL: Transformational leadership; TEI: Team emotional intelligence; PAS: Passion;*

COH: Cohesion.

We then compared this model with several alternative models at the team level. The results are presented in Table 6.2. Model 1 is the full mediation model, while in model 2 we added the direct paths from transformational leadership to passion and from TEI to cohesion. Models 3 and 4 were tested to investigate the effects of changing the order of variables. The fit statistics of these models were worse and some paths were non-significant in model 3. Therefore, we conclude that model 1 was the best model for the team level.

5. Discussion

The present study sought to shed light on the emotional mechanisms that underpin the relationship between the transformational leadership of management teams

Emotional processes as a link between managers and workers

and cohesion among workers, and also to analyze the role played by TEI in this relationship. Our findings overall are consistent with previous studies suggesting that teams with high levels of TEI are better able to understand the functioning of their organization and what this implies in terms of managing emotions (Stubbs & Wolff, 2008). More specifically, the results provide support for our predictions. First, transformational leadership behaviors are positively associated with higher levels of TEI in management teams (H1) and higher passion (H2). Second, the TEI of leader teams fully mediates the relationship between transformational leadership behaviors and the positive emotional or affective state of passion of subordinates at the team level (H5). Third, the high-intensity positive emotions we referred to as the affective state of 'passion' mediate the relationship between TEI and subordinates' cohesion (H4.b). And fourth, at the individual level, subordinates' passion influences their perception of cohesion (H4.a).

Analysis of our overall model suggests that management teams composed of transformational leaders have higher TEI and generate more positive emotions in their followers, who then experience greater cohesion within the team. Following Druskat and Wolff (2001), we consider that transformational leadership helps to generate emotionally intelligent norms and patterns of behavior which enable the team to work more efficiently. Thus, teams high in TEI are able to generate norms for adequately managing conflicts that arise within the group (Ayoko et.al., 2008), which in turn promotes greater cooperation, coordination, and communication among members (Lee & Wong, 2019).

The mediation effects we identified are in line with the results of previous studies suggesting that teams with high TEI are better at recognizing and responding to the emotions and needs of their followers (Chang et.al., 2011; George, 2000). Team members' interpersonal relationships may influence employees' individual affect through trickle-down effects and emotional contagion, leading to an organizational management response to the leaders (Tse et al., 2018). In this respect, one might consider that teams high in TEI are able to generate more positive emotions among

subordinates, for whom they constitute a positive affective event (Weiss, 2002; Weiss & Cropanzano, 1996).

The present study also proposed that the effect which leaders have on workers' cohesion could be due, in part, to an increase in high-intensity positive emotions. Although the relationship between the emotional state of passion and workers' cohesion has recently been demonstrated (Diener et al., 2020), the mediation effect we found here further highlights the considerable importance that positive emotions may have in the relationship between leaders and subordinates.

Although some previous studies have linked transformational leadership to cohesion (Sahib & Wilderom, 2017), we surprisingly did not find a significant direct effect between these two constructs. This may be because, unlike previous studies, we examined the relationship between the management team and employees from a multilevel perspective. According to Wo et al. (2019), cognition-based constructs such as leadership may be harder to transmit across different levels of an organizational hierarchy than are affect-based constructs, which could explain the lack of a significant effect of transformational leadership on cohesion.

As noted in the introduction, there has been little research on organizational leadership style's effect on workers responses and well-being, and the emotional mechanisms that underpin this relationship. Our study contributes to the literature focused on the organizational level by highlighting the role of emotions in the relationship between management teams' behaviors and employees' cohesion. More specifically, our results show that understanding and managing emotions is a central part of leadership effectiveness. In doing so, the present study contributes to understanding why transformational leadership behaviors affect well-being at work and what the keys to develop an effective leadership are.

Analyzing the aforementioned variables in a single study is important because it contributes to the theoretical domains of group affect and leadership. In this respect, our study sheds light on the question of how and why transformational leadership and TEI

may enhance well-being (Colquitt & Zapata-Phelan, 2007). Moreover, although several studies have demonstrated the effect of individual EI on different organizational variables (Miao, et.al., 2016b), only a few studies have analyzed the corresponding group-level construct, that is, TEI. Here we integrated the individual and team level in emotion research (Ashkanasy & Dorris, 2017) by examining emotions and their influence on cohesion from a multilevel perspective. It should also be noted that we considered perceptions from two different sources, namely subordinates and leaders, thus adding to knowledge of leader-member exchange processes (Tse et al., 2018).

6. Practical Implications

Our findings have a number of implications. First, they highlight the importance of emotions and affectivity at both the individual and team levels, thus underlining why managers need to consider TEI as an important skill when training project teams. In this respect, our results could be used to promote workers' well-being and create emotionally healthier organizations. For instance, activities aimed at increasing leader teams' emotional intelligence would indirectly impact the wellbeing of workers and, ultimately, of the organization. In this context, recent research on large projects has found that training can improve EI in project team members (Kotsou, et al., 2018).

The use of the multilevel theoretical framework, rather than focusing solely on the shared perception of workers, helps to advance on the team-based EI research by defining the relations between TEI and workers' responses. This research challenges and maybe complements the classical view of the relationship between leadership and employees' outcomes, underlining the importance of both team-level and affective variables for these responses. Team emotional intelligence and the affective responses of employees combine to create structural configurations that influence working processes, shaping the linkages between leadership and cohesion.

Finally, it should be mentioned that some researchers (e.g., Ashkanasy, 2003; Troth et al., 2017) have called for the development of models examining the effect of EI on performance at the team level, including identification of the mechanisms

through which TEI may impact outcomes at work. The model developed in this study shows how TEI mediates the relationship between leadership and team cohesion. Our findings therefore add to knowledge about team cohesion by providing an explanation of how TEI and passion mediate the association between leadership and cohesion.

7. Limitations and Future Directions

Our study has certain limitations that need to be considered. First, the results are based on self-report data and it is possible that they are affected by social desirability bias. In addition, even if our data were collected from two different sources, the results still can present common method bias in the relationship we established from the same sources (Transformational leadership to TEI and Passion to Cohesion). Future studies should therefore employ more objective measures to verify the impact of TEI in organizations and avoid common method bias. It would also be useful to examine EI and its relationship to performance in different cultural contexts and different kinds of projects. In this respect, the fact that we examined the hypothesized relationships within a single organizational context limits the generalizability of the findings. A related issue to consider here is that all the organizations included in this study were cooperatives, whose characteristics and functioning differ considerably from other types of company. Future studies should therefore explore the observed relationships in different organizational contexts.

A further limitation to note is that our study does not capture the dynamic nature of EI in the workplace because we did not collect longitudinal or qualitative data. Consequently, conclusions about causality cannot be drawn from our results. In addition, we only considered emotions classified as high-intensity positive emotions, those which have been shown in the literature to have a greater effect. A task for future research would therefore be to investigate the impact of other types of emotion on the process of leadership.

Finally, it is worth mentioning that we did not examine gender differences in transformational leadership, which may be relevant since the leadership teams in our

Emotional processes as a link between managers and workers

sample were not homogeneous in this respect. About 30% of teams were comprised solely of men, while the remainder had one or more female members; there were no women-only leadership teams. In light of recent findings in this context (Hackett, et.al., 2018), future studies should examine whether the gender composition of teams may influence the mediation effect observed here.

Despite these limitations, our study provides empirical results and adds to knowledge about the influence of emotions on organizations and effective leadership. More specifically, it highlights the need for organizations to focus not only on promoting transformational leadership styles within their management teams but also on the development of emotional skills such as TEI that can help teams to function better and be capable of recognizing and meeting the needs of workers. In other words, that they achieve effective leadership which enables them to become healthy as well as productive organizations.

CAPÍTULO 7

Estudio 4

**The positive loop at work: A
longitudinal long-term study of
transformational leadership, group
passion, and employee results**

1. Introduction

Since the affective revolution in organizational research (Cameron et al. 2003), positive affect has attracted greater attention in organizational science with current researchers studying this state using new approaches and methods (Diener et.al, 2020). Several conceptual and quantitative reviews have examined aspects of positive emotions and affect within organizational scholarship (e.g., Ashkanasy & Dorris 2017; Elfenbein, 2014; García-Buades et. al., 2020). Their findings highlight the importance of affectivity in organizational life, considering both antecedents and consequences of affect in the workplace at different levels of analysis.

In relation this, Ashkanasy (2003) established a multilevel model of affect in organizations, in which leadership is posited as a social process that has a major effect on the moods and feelings of team members. Positive psychology and positive organizational behavior studies recognize that leadership is extremely important for generating positive well-being (To, et.al., 2015). Given this, there have been calls for additional research on the relationship between positive forms of leadership, such as transformational leadership (TFL), and positive employee characteristics, such as work engagement, satisfaction, and proactive behavior (Zhu et al., 2012).

Regarding the consequences of positive emotions at work, several different theories and frameworks have been used to understand how positive emotions produce positive outcomes in organizational contexts (Diener et al., 2020). In particular, positive affect has been related to outcomes such as creativity, individual and group satisfaction, commitment, and proactive work behavior (Ashkanasy & Dorris, 2017).

Nonetheless, most research on leadership and group emotions in organizations has relied on correlational and cross-sectional studies. Therefore, despite the frequently reported significant positive correlations, the causal relationship between leadership, positive affect, and employee behaviors and results remains unclear.

Furthermore, longitudinal studies of emotions and affect at work are based on short-term individual relationships such as day-to-day emotional changes in

organizations (Diener et al., 2020). Such research has shown that work affective events (Weiss & Cropanzano, 1996), including leadership, are highly relevant for day-to-day affective reactions at work (Ohly & Schmitt, 2015). Nevertheless, little is known about longer-term associations between work events and affect at work and it is important to investigate whether recurring exposure to positive and negative work events over time can also have an impact on employees' affect (Casper, et.al., 2019).

Therefore, the main objective this study was to analyze the longitudinal relation of TFL and positive high-intensity emotions with employees' group satisfaction, commitment, and proactive behavior.

2. Theoretical background

2.1. Transformational leadership and positive emotions

TFL refers to a leadership style by which leaders motivate followers to identify with organizational goals and interests and to perform beyond expectations. According to Bass (1985), such leaders can inspire, motivate, and stimulate followers, communicating enthusiasm and vision, and exhibiting emotional competency (Bass, 1985). It is a multilevel construct that manifests functional characteristics at both individual and team levels (To, et.al., 2015). Research has confirmed that TFL has a significant impact on a wide range of work outcomes at all the organizational levels (Wang, et.al., 2011).

In the leadership literature, emotions are recognized as a crucial aspect of TFL (for a review, see Gooty et al., 2010). According to affective events theory (Weiss & Cropanzano, 1996), leaders generate affective events that influence teams positively or negatively, shaping the intensity and form of their emotional response, as reflected in their emotional or affective state.

Researchers in this field define affect as a general form of subjective feelings that incorporate longer-lasting but less intense moods, as well as more specific and intense emotions (To, et.al., 2015). As such, affect is usually described using two dimensions:

valence and activation (Russell & Barrett, 1999). The present study focuses on positive affective states with high activation/intensity defined as passion and composed of emotions like enthusiasm, happiness, and pride (Lopez-Kidwell, et.al., 2018). TFL has been found to be more strongly associated with this emotional state than with others. Previous research showed that lower levels of TFL are related to an absence of a rewarding interaction rather than a presence of an aversive interaction, and hence, TFL is more strongly associated with positive affect than with negative affect (Tepper et al., 2018).

At the group level, a recent review reveals that leaders are a relevant source of positive affect, which disseminates among team members by an emotional contagion process (Garcia-Buades et al., 2020). Researchers have long recognized that leaders can arouse strong positive feelings in their followers (Dasborough & Ashkanasy, 2002; George, 2000), which, in turn, influence their work attitudes and behaviors (Garcia-Buades et al., 2020).

Transformational leaders attend to and support follower's needs and help them to deal with stressors eliciting feelings of happiness and enthusiasm in their followers (Bono & Ilies, 2006) and in turn promoting positive affect. These leaders arouse enthusiasm and a passionate commitment to goals that followers may have previously perceived to be unimportant or impossible; in other words, TFL is an affective event that increases positive high-intensity emotions, which we define as passion (see Ilies et.al., 2006).

H1. TFL has a positive effect on passion in work units.

2.2. Positive affect and employee results

Satisfaction, commitment, and proactive behavior have been recognized as group resources that strengthen group performance (Peñalver, et.al., 2017). It has been shown that TFL and positive affect enhance team performance (perceived and objective) through team goal commitment (i.e., motivated team members pursuing team goals), team satisfaction (i.e., team members being satisfied in terms of their team tasks and

The positive loop at work

environments), and team helping behavior (i.e., team members exhibiting more helping behaviors).

In their review on positive emotions at work, Diener et al. (2020) noted that affective states are already recognized as causal entities in workplace behavior. Nevertheless, they highlighted the need for more longitudinal studies in the field.

Cross-sectional research showed that positive group affective tone is likely to cause team members to focus on positive information about past experiences, resulting in a greater degree of certainty and confidence regarding the achievement of future team goals (Peñalver, et.al., 2017). Moreover, pleasant feelings lead members to consider pursuing team goals that are important and valuable, making them feel more committed to these goals (Seo, et.al., 2004).

Previous work based on affective events theory has demonstrated that emotions influence employees' job satisfaction and Mostafa's (2017) longitudinal study showed that positive affect had a positive relationship with job satisfaction. In the same vein, Wu and Wang (2015) found that TFL had a positive association with positive group affective tone, which in turn helps energize teams to be more proactive.

Taken together, these studies indicate that shared positive moods across work unit teams might influence the teams' motivational (e.g., team goal commitment), attitudinal (e.g., team satisfaction), and behavioral (e.g., proactive behaviors) processes (García-Bueades et al., 2020); and that positive high-intensity emotions could mediate the relationship between TFL and employee results (satisfaction, commitment, and proactive behavior).

H2. Passion has a positive effect on proactivity in work units.

H3. Passion has a positive effect on satisfaction in work units.

H4. Passion has a positive effect on commitment in work units.

Nevertheless, taking into account the longitudinal design of our study, the possibility of a reverse association will also be analyzed. Though there is a paucity of

data on reverse associations, it has been suggested that work events and affect are reciprocally related over time (Casper, et.al., 2019).

On the one hand, because positive and negative affect may influence recall and information processing (Bower, 1981), employees who experience positive affect at work might see work events as more positive and this may influence employees' perception of work events that happen to them. It may be that follower affect influences the evaluation of the leader, and hence, work units with high levels of passion may also rate their leaders more highly (Dasborough & Ashkanasy, 2002; Barsade & Gibson, 2015).

On the other hand, research has proposed what are called positive feedback loops where positive emotions generate positive behaviors and outcomes that in turn feedback into positive emotions (Aknin, et.al., 2012). Therefore, we can suppose that outcomes such as proactive behavior, satisfaction, and commitment may also produce positive high-intensity affect.

3. Method

3.1. Procedure

The current study was part of a larger research project on organizational management, which included 166 work units from 39 industrial organizations all of which are part of Mondragon Cooperative Corporation in the Basque Country (Northern Spain). In terms of size, 38.5% (N=15) of the organizations can be considered small, 43.6% (N=17) medium-sized, and 17.9% (N=7) large.

Before data collection, we sought permission from the managers of all participating organizations. The questionnaires were distributed in two ways, with participants being randomly selected to respond either via email or using the paper-and-pencil method (hard copy). The hard copy questionnaires were distributed and completed in large meeting rooms under the supervision of a human resources manager from the employees' organization. All responses (both email and hard copy) were

The positive loop at work

anonymous and data processing was performed in compliance with Spanish data protection law. The study was approved by the research ethics committee of the University of Mondragon.

We used a longitudinal design in which all variables were measured twice. The two data collection waves were between 1 and 3 years apart. At Time 1, 2970 workers completed and returned the surveys; and of these respondents, 2480 also completed and returned surveys at Time 2. In this sample (n=2480), respondents had a mean age of 41 years and 65% were male. The data in both waves were aggregated to the group level with a final data set on 166 work units.

3.2. Statistical analysis

Data cleaning and descriptive data analyses were performed with IBM SPSS Statistics 22.0 (IBM Corp. Released, 2013). Relationships between the variables were analyzed with structural equation modeling in Mplus version 7.11 (Muthén & Muthén, 1998– 2017). Analyses were conducted in three steps. As a first step, the measurement models and the dimensionality of the latent variables at each time point were examined. As a second step, the measurement invariance over time was investigated for the latent variables. In the third step, structural models designed to explore the directional associations between the variables were specified and tested.

Due to the nonnormality of the indicators observed, the robust maximum likelihood estimator was employed to determine model fit and magnitude of the relationships. To determine model fit, root mean square error of approximation (RMSEA), standardized root mean square error of approximation (SRMSEA), Tucker–Lewis Index (TLI), and comparative fit index (CFI) were estimated.

In testing our theoretical model, we used an autoregressive, cross-lagged design, currently recognized as being one of the strongest and least biased designs to assess mediation using two-time points (Maxwell & Cole, 2007). Half-longitudinal designs are better for examining mediation effects than pure cross-sectional designs (Maxwell, et.al., 2011).

To test the hypothesized model with two-time waves, the approach recommended by Cole and Maxwell (2003) was followed by testing two-wave mediation through two steps: first, testing the causal relationship between the predictor (TFL) at Time 1 and the mediator (Passion) at Time 2 controlling for the mediator at Time 1; and second, testing the causal relationship between the mediator at Time 1 and the outcomes (proactive behavior, commitment, and satisfaction) at Time 2 controlling for the outcomes at Time 1. For each step, four competing, but nested, structural models were tested and compared: first, a stability model in which every variable at Time 2 was predicted by the same variable at Time 1 without any cross-lagged associations; second, a forward model that is similar to the stability model but also includes the hypothesized cross-lagged effects; third, a reversed model that is similar to the stability model but also includes cross-lagged effects that are opposite to the cross-lagged effects of the normal causation model; and finally, a reciprocal model which combines the cross-lagged effects of the normal causation and reversed causation models. In all models, the error term of each Time 1 indicator was allowed to covary with the corresponding Time 2 indicator.

The magnitude of the mediation effect was estimated by multiplying the two cross-lagged paths (i.e., the path from TFL at Time 1 to passion at Time 2 and the path from passion at Time 1 to each groups' outcomes at Time 2) and the Sobel test was used to assess the significance of the mediation effect (Cole and Maxwell, 2003; Little, 2013).

3.3.Measures

Transformational leadership. We adapted Rafferty and Griffin's (2006) scale for the Vision, Positive Leadership, and Supportive Leadership dimensions, adding the Organizational Culture Inventory (Cooke & Lafferty, 1983) for the Goal Emphasis dimension. Confirmatory factor analysis was then conducted to confirm the factor structure of the new scale. The model showed a good fit ($\chi^2_{df} = 227.48$, $p = .0001$, confirmatory fit index [CFI] = .97, Tucker-Lewis index [TLI] = .96, root mean square error of approximation [RMSEA] = .06, 90%) with adequate factor loadings on four

The positive loop at work

dimensions, replicating the structure of the original scale. The Cronbach's alphas for the four dimensions (Vision, Positive Leadership, Supportive Leadership, and Goal Emphasis) were .85, .92, .93, and .86, respectively for Time 1 and .86, .90, .94, and .88 for Time 2.

Passion. The dimension considered for this construct is derived from Russell's circumplex model of emotion classification (Russell, 1980). The 'Passion' dimension (high intensity and pleasure) comprised four emotions (e.g., "In my work, I usually feel enthusiastic"). The Cronbach's alpha obtained in the present study was .82 for times 1 and 2.

Job Satisfaction. Three items were used to assess this construct (Rafferty & Griffin, 2006). An example item is the following: "Overall, I am satisfied with my job." This scale had an alpha of .89 for Time 1 and .88 for Time 2.

Proactive Behavior. The three items of the Individual task proactivity subdimension of the Positive Behaviour scale were used in this study (Griffin, et.al., 2007). An example item is the following: "Initiated better ways of doing your core tasks." This scale had an alpha of .93 for both Time 1 and 2.

Commitment. We used the Affective commitment to the organization factor of the Organizational Commitment Scale (Meyer et.al., 1993). The Cronbach's alpha was .80 for Time 1 and .82 for Time 2. An example item is the following: "I really feel as if this organization's problems are my own."

4. Results

4.1.Measurement model and descriptive analyses.

We ran confirmatory factor analyses to test metric invariance over time. We started with an unconstrained model (i.e., longitudinal configural invariance model) that included the factor models of all data collected in both data collection waves. The unconstrained model allowed for correlations between corresponding latent factors at Time 1 and Time 2 and between corresponding manifest variables (i.e., items) at both times. In the next

step, we specified a constrained model (i.e., metric invariance model) in which we constrained the corresponding factor loadings to remain the same for each of our constructs over time. Finally, we specified a scalar invariance model by constraining the intercepts of items to be the same across groups. The results are shown in Table 7.1.

Table 7.1. *Measurement invariance.*

Given that RMSEA and SRMSEA are sensitive to model complexity (Van de

		ΔCFI	CFI	TLI	$RMSEA$	$SRMR$
Configural Invariance Model	Passion	-	.988	.97	.04	.048
	Transformational Leadership	-	.978	.966	.087	.041
	Satisfaction	-	.998	.993	.030	.024
	Proactive Behaviour	-	1	1	0	.022
	Commitment	-	.992	.975	.041	.048
Metric invariance Model	Passion	-	.985	.98	.060	.070
	Transformational Leadership	.003	.975	.957	.098	.112
	Satisfaction	.004	.994	.987	.062	.080
	Proactive Behaviour	.007	.993	.985	.074	.088
	Commitment	.008	.984	.966	.082	.086
Scalar invariance Model	Passion	.004	.981	.970	.066	.062
	Transformational Leadership	.013	.962	.936	.162	.106
	Satisfaction	.008	.986	.977	.081	.103
	Proactive Behaviour	.001	.994	.991	.059	.084
	Commitment	.002	.986	.977	.067	.081

Schoot, et.al., 2012), we considered that the fit indices were acceptable for all the variables, and hence, we can conclude that the model showed metric invariance over time.

Descriptive statistics for all variables, including the means, standard deviations, and bivariate correlations between variables are shown in Table 7.2.

Table 7.2 Descriptive statistics and correlations between variables.

	Mean (sd)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. TLF (t1)	4.09 (.77)	-	.61**	.78**	.70**	.66**	.51**	.37**	.36**	.36**	.39**
2. Passion (t1)	4.24 (.61)		-	.68**	.49**	.77**	.22**	.47**	.20**	.36**	.32**
3. Satisfaction (t1)	4.50 (.61)			-	.58**	.73**	.32**	.31**	.30**	.26**	.26**
4. Proactive behavior (t1)	4.40 (.60)				-	.63**	.41**	.44**	.32**	.58**	.40**
5. Commitment (t1)	4.19 (.69)					-	.23**	.38**	.23**	.31**	.40**
6. TLF (t2)	4.29 (.77)						-	.60**	.79**	.50**	.72**
7. Passion (t2)	4.45 (.51)							-	.68**	.52**	.75**
8. Satisfaction (t2)	4.67 (.49)								-	.38**	.78**
9. Proactive behavior (t2)	4.43 (.62)									-	.51**
10. Commitment (t2)	4.48 (.62)										-

Note: **p < 0.01. TLF: Transformational Leadership

4.2. Structural equations

The fit indices of the models indicated that the reciprocal model provided a better fit to the data than the stability, forward, and reverse models in both cases.

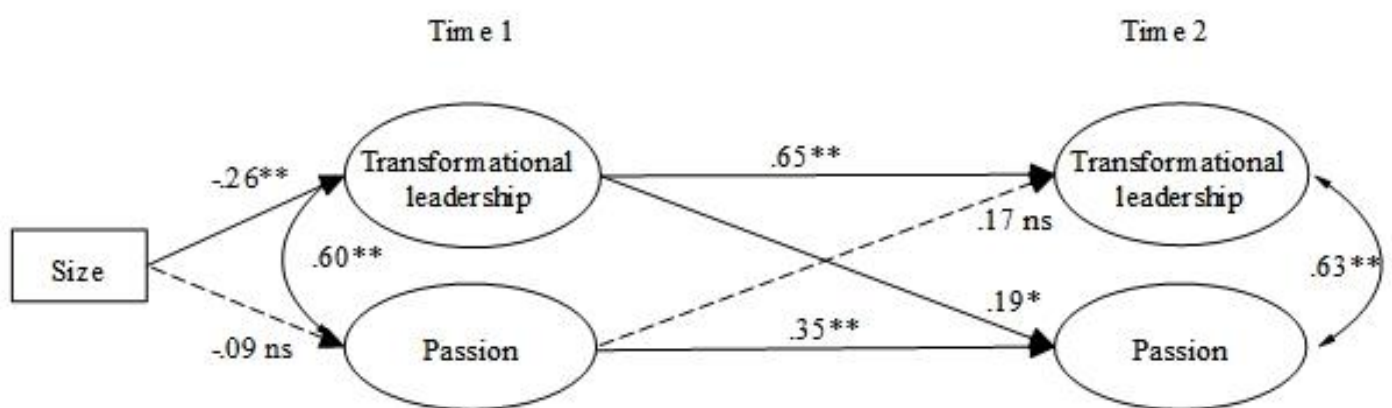
Table 7.3 Fit indices for proposed models.

Model	χ^2	df	RMSEA	TLI	CFI	SRMSEA
<i>Cross-lagged relationships between transformational leadership and passion</i>						
Stability	19.70	4	.15	.82	.93	.10
Forward	16.953	3	.17	.78	.94	.10
Reverse	19.379	3	.18	.75	.93	.09
Reciprocal	15.70	2	.20	.70	.94	.06
<i>Cross-lagged relationships between passion and results</i>						
Stability	32.826	16	.08	.92	.92	.08
Forward	29.735	11	.10	.88	.96	.08
Reverse	32.477	8	.14	.78	.95	.08
Reciprocal	14.012	4	.12	.82	.98	.05

Generally, the results of the models indicate a reasonable fit: Model 1 (CFI = .94; SRMR= .06) showed an acceptable fit, and Model 2 (CFI = .98; SRMR= .05) a good

fit. The path diagrams for both models are presented in Figures 1 and 2. For clarity, the non-significant paths and the correlations between variables at the same time point were omitted from the figure. The non-significant regression coefficients are, however, reported in Table 7.4.

As can be seen in Figure 7.1, all the variables in the model showed high stability ($\beta=.65$ $p<.01$; $\beta=.35$ $p<.01$). The results indicate that TFL at Time 1 had a positive effect on Time 2 passion ($\beta=.19$ $p<.05$), and passion at Time 1 had a non-significant effect on Time 2 TFL. TFL and passion were significantly correlated at both times.

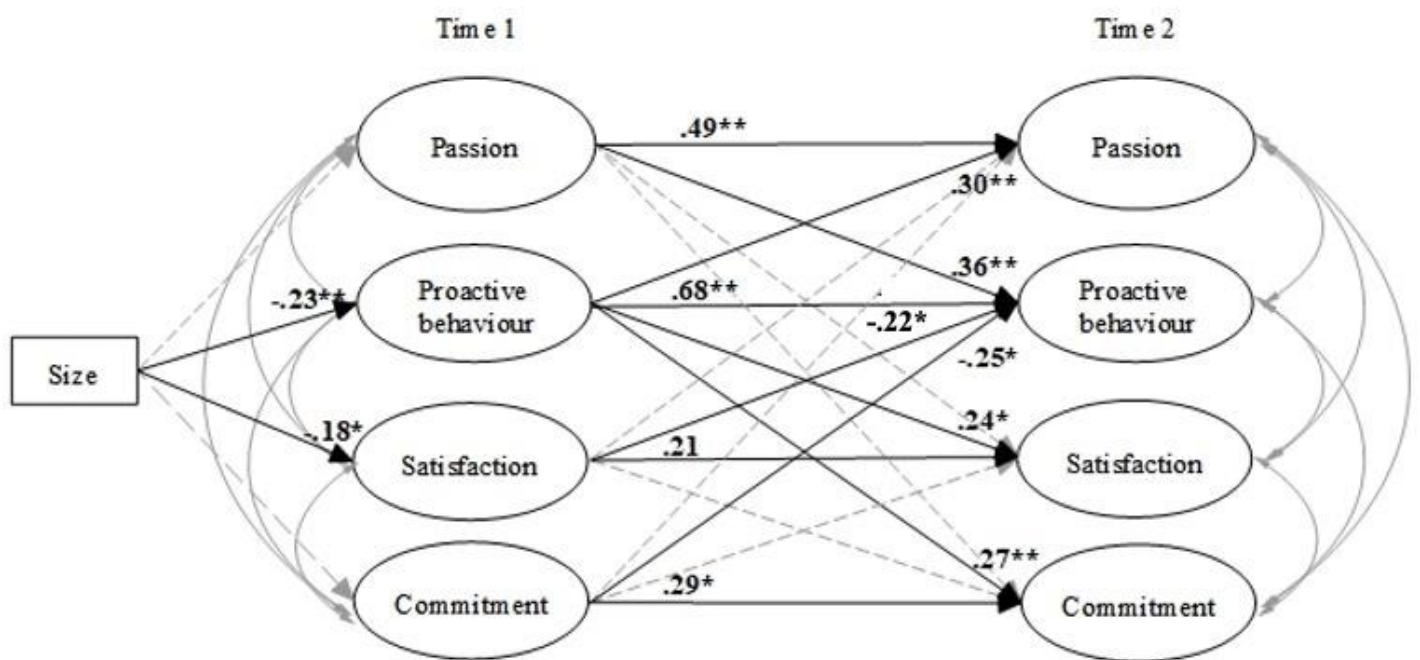


Note. **: $p < 0.01$; *: $p < 0.05$; ns: non significant

Figure 7.1 First part of the mediation model.

Figure 2 shows the path model of the relations between passion, proactive behavior, satisfaction, and commitment. All variables except satisfaction ($\beta=.21$ ns) showed good stability. Passion at Time 1 showed a positive significant effect on Time 2 Proactive behavior ($\beta=.36$ $p<.01$) but not on other variables at Time 2. Proactive behavior at Time 1 showed a significant effect on Time 2 passion ($\beta=.30$ $p<.01$), satisfaction ($\beta=.24$ $p<.05$), and commitment ($\beta=.27$ $p<.01$). Further, satisfaction and commitment at Time 1 showed a negative significant effect on proactive behavior at Time 2 ($\beta= -.22$ $p<.05$; $\beta= -.25$ $p<.05$; respectively).

The positive loop at work



Note. **: $p < 0.01$; *: $p < 0.05$; ns: non significant.

Figure 7.2. Second part of the mediation model.

The mediation effect was estimated by multiplying the coefficient of the path from TFL to passion ($\beta=0.19$) by that of the path from passion to proactive behavior ($\beta=0.36$) (Cole and Maxwell, 2003; MacKinnon et al., 2008), this yielding an effect of 0.25. A one-tailed Sobel test indicated that this mediation effect was significant ($z=1.92$, $p<.05$). In order to confirm that this was a mediation effect, a reciprocal model was estimated, the relationship between TLF and proactive behavior confirmed that there was not a long-term direct interaction between the two variables. The results are reported in Table 7.4.

Table 7.4 Direct effects and eliminated paths.

Relationship	b	p value
<i>Direct effect model TL and proactive behavior</i>		
TL_T1 to Proactive behavior T2	-.08	.51
Proactive behavior T1 to TL T2	.07	.36
<i>Non significant effects in proposed models (paths in grey)</i>		
<i>Control variables</i>		
Size to Passion T1	-.08	.21
Size to Commitment T1	-.05	.35
<i>Relationship between variables</i>		
Passion T1 to TL T2	-.22	.10
Passion T1 to Satisfaction T2	.01	.97
Passion T1 to Commitment in T2	.07	.57
Satisfaction T1 to Passion T2	-.14	.20
Satisfaction T1 to Commitment T2	-.15	.15
Commitment T1 to Passion T2	-.09	.48
Commitment T1 to Satisfaction T2	-.08	.67

Note: TL: Transformational leadership; T1: Time 1; T2: Time 2

5. Discussion

This study sought to explore the causal relation between TFL, positive high-intensity group emotions (the emotional state passion), and workers' results and wellbeing (satisfaction, commitment, and proactive behavior). Although a large number of studies have demonstrated effects of TFL on various organizational variables (Miao, et.al., 2016b), only a few have analyzed effects of TFL and collective emotions through a long-term longitudinal study.

As we noted earlier, the long-term two-way relationships between leadership, emotions, and results of workers remain unclear. Our analysis supports the idea that, first, TFL has a positive effect on positive high-intensity emotions of work units, and second, positive high-intensity affect has a positive effect on proactivity in work units.

Analyzing the results separately, the first hypothesis stated that TFL has a positive impact on positive affect in work units. In relation to this, we can conclude that

perceived transformational behaviors do enhance group positive affect. This result is in line with affective events theory, in the sense that TFL constitutes a positive affective event enhancing positive affect on workers (To et al., 2015). Regarding the reverse relationship, our results did not show a significant effect of positive emotions on TFL, in other words, they do not support the view that positive high-intensity emotions make workers give a better evaluation of TFL, as proposed by some authors (see, for example, Dasborough & Ashkanasy, 2002). Nevertheless, the time lag in our study could have been too long to detect such an effect, and hence, we cannot conclude there is no reciprocal relationship on shorter timescales.

Hypothesis two stated that passion would have a positive effect on proactive behavior in work units. Our model showed that a positive high-intensity affective state at the unit level produces more proactive behaviors in work units. This result is in line with those obtained in cross-sectional studies, such as that of Wu and Wang (2015) who found that leaders were able to promote team proactivity by cultivating a positive affective tone within teams, reflecting an energizing process in motivating proactivity. Moreover, our findings confirm that passion mediates the effect of TFL on proactive behavior.

Further, we observed a bidirectional association between positive high-intensity emotions and passion. This result is in line with the concept of positive feedback loops, in which positive emotions generate positive behaviors and outcomes that in turn feedback into positive emotions (Aknin, et.al., 2012).

Hypotheses three and four stated that passion has a positive effect on satisfaction and commitment in work units. Surprisingly, we did not find a significant relationship between passion and worker satisfaction and commitment. Overall, not much is known about the ideal time lags in occupational health research (Taris and Kompier, 2003). Nevertheless, previous longitudinal research, such as that of Mostafa (2017), has found evidence of a causal effect of positive emotions on satisfaction with a 6-month time-lag. Therefore, our findings could be explained by the time lag in the study, which may be too long to analyze this relationship.

The results of the present study deviated markedly from what we hypothesized at first and reflect the complexity of organizational life. In particular, the structural longitudinal models showed that the relation of emotions and proactive behaviors of work units is bidirectional. Moreover, we observe a bidirectional relationship between proactive behavior, satisfaction, and commitment in work units.

The results showed that proactive behavior has a positive effect on passion, satisfaction, and commitment in work units. This helps to confirm the positive loop thesis (Aknin, et.al., 2012) mentioned before, in which proactive behavior of work units positively influences high-intensity positive emotions, satisfaction and commitment among workers. At the same time, satisfaction and commitment have a negative effect on proactive behavior in work units. The reason for this may be that satisfaction and commitment are results considered low intensity. In this sense, the positive response to items such as “Overall, I am satisfied with my job.” (example from the satisfaction scale) does not indicate high activation. Low-intensity related results may be connected to low-intensity positive affect and lead to positive results and wellbeing in workers; nevertheless, such a low intensity does not produce activation (Bakker and Oerlemans, 2010).

Bakker and Oerlemans’s review (2010) of subjective well-being in organizations suggested that proactive behaviors are more likely when there is a combination of high activation and high pleasure. Job satisfaction and commitment reflect only low-to-moderate levels of activation (and high pleasure) and imply a cognitive evaluation of one’s job, which taken together may not be enough to enhance performance. Employees who are satisfied with their jobs experience high pleasure but may have limited energy or aspirations (Grebner et.al., 2005). Based on that, the activation of worker's well-being could explain not only the intensity of affect but also the negative effect of satisfaction and commitment on passion and the lack of effect of passion on these factors.

The present study is, to our knowledge, the first analyzing the long-term effect of TFL and collective high-intensity emotions on worker’s results longitudinally. Our findings reflect the great complexity of affect and affect-related results in organizations

The positive loop at work

and highlight the need for more longitudinal research to clarify emotional processes at work.

This study contributes to this field in that it helps to clarify the reciprocal relations between the variables analyzed and the importance of the intensity, rather than quality, of emotions and affect-related characteristics in organizations. As posited by To et al. (2015), while affective valence has traditionally been regarded as the most influential dimension of job-related affect, affective activation also plays an important role in motivating job behaviors.

5.1. Practical Implications

Our findings have several implications. First, they highlight the importance of emotions and affectivity at the group level. Although the idea that positive affect has a relevant role in organizations is not new (Barsade & Gibson, 2015), our data underline that organizations should care about and focus on employees' emotions, as well as group emotions. Leaders need to effectively manage the cognitive characteristics of team members, but also their emotional responses, as these positively influence organizational outcomes (Ashkanasy et al., 2002). Further, we suggest that organizations should try to foster positive high-intensity affect in their employees, for instance, by promoting TFL behavior in managers (Breevaart et al., 2014).

5.2. Limitations and Future Directions

Our study has certain limitations that need to be considered. First, the results are based on self-report data and they may be affected by social desirability bias. It would also be useful to examine emotions and their relationship to performance in different cultural contexts and different kinds of projects. In this respect, the fact that we examined the hypothesized relationships within a single organizational context limits the generalizability of the findings. A related issue to consider here is that all the organizations included in this study were cooperatives, whose characteristics and functioning differ considerably from those of other types of companies. Future studies should therefore explore the relationships observed in different organizational contexts.

Further, even though this study had a longitudinal design, we only used two time waves to analyze a mediation effect. As we mentioned earlier, half-longitudinal designs are better for studying mediation effects than pure cross-sectional designs (Maxwell, et.al., 2011), but they are still vulnerable to bias. Future research should analyze the mediation effect using a longitudinal design with at least three time waves.

Another limitation to note is that we only considered emotions classified as high-intensity positive emotions, those that could be expected to have the strongest effect, based on the literature. A task for future research would therefore be to investigate the impact of other types of emotion on the process of leadership.

Finally, it is worth mentioning that we did not examine gender differences in TFL, and this may be relevant since the leadership teams in our sample were not homogeneous in this respect. About 30% of teams were comprised solely of men, while the others had one or more female members; there were no women-only leadership teams. In light of recent findings in this context (Hackett, et.al., 2018), future studies should examine whether the gender composition of teams influences the mediation effect observed here.

Despite these limitations, our study provides interesting empirical and longitudinal results and adds to knowledge about the influence of emotions on organizations and effective leadership. More specifically, it highlights the need for organizations to focus not only on promoting TFL styles within their management teams but also on eliciting high-intensity positive emotions in their followers. In other words, they achieve effective leadership which enables them to become healthy as well as productive organization.

CAPÍTULO 8

Discusión general

En este capítulo se pretende ofrecer una síntesis e integración de los resultados obtenidos en cada uno de los estudios presentados, así como de las conclusiones teóricas que se derivan de los mismos e implicaciones prácticas y futuras investigaciones.

Teniendo en cuenta que el estudio de las emociones es fundamental para entender los patrones de motivación y de toma de decisiones de las personas (Ashkanasy & Humphrey, 2017), el objetivo principal de la tesis doctoral era analizar la relación entre las emociones colectivas y el liderazgo, y su capacidad predictiva sobre el bienestar de las y los trabajadoras y trabajadores en el cooperativismo vasco.

La ilustración 8.1 presenta los objetivos propuestos distinguiendo cada uno de los objetivos específicos.

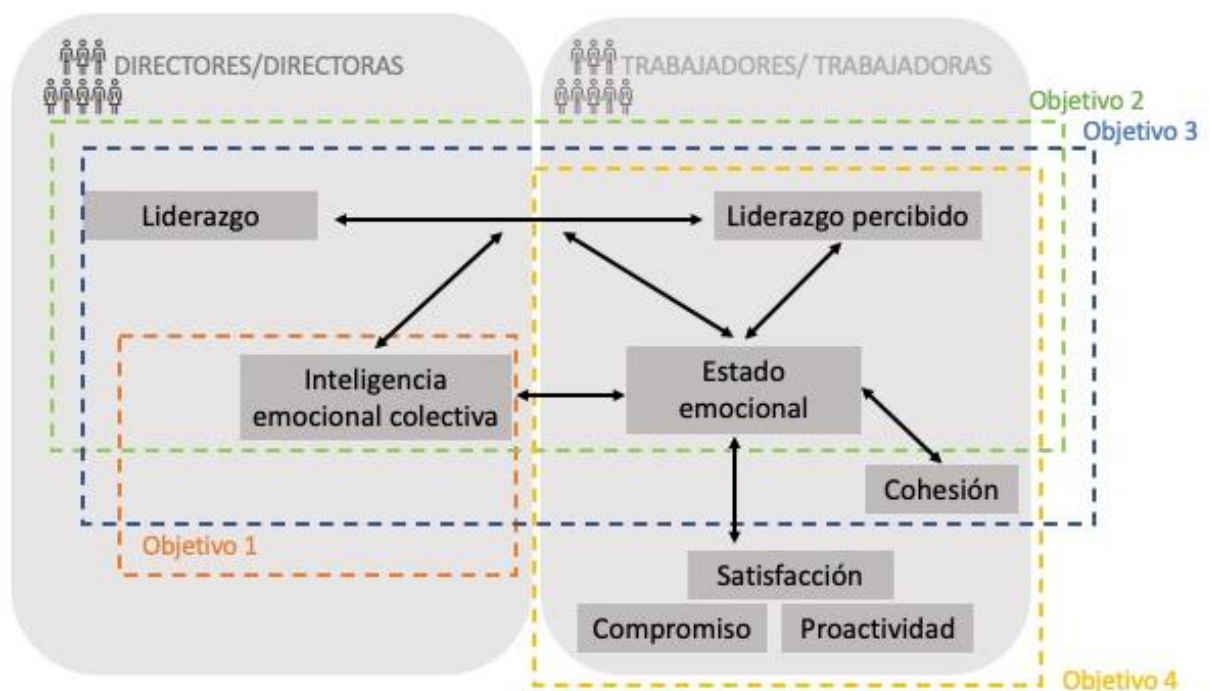


Ilustración 8.1. Objetivos propuestos en la presente tesis doctoral.

El primer objetivo específico respondió a la necesidad de desarrollar y validar una escala de medida de la inteligencia emocional para equipos directivos. Este primer estudio desarrolló y adaptó la escala T-TMMS (Aritzeta et al., 2020) con valores

Conclusiones generales

adecuados de ajuste. De esta forma el primer estudio aportó una medida fiable y un punto de partida para los siguientes capítulos de la tesis doctoral.

Con los estudios 2 y 3 se abordaron aspectos relacionados con la mayor comprensión de las relaciones entre los equipos directivos y los trabajadores y trabajadoras de las organizaciones. A fin de alcanzar dicho objetivo, se analizó el efecto mediador de diferentes constructos emocionales (ej. IEG) en la relación entre el liderazgo transformacional ejercido y en la percepción de este (estudio 2), así como en la cohesión entre los trabajadores y las trabajadoras (estudio 3).

En el estudio 2 se estableció la relación entre el liderazgo ejercido por los directores y las directoras y el percibido por los trabajadores y trabajadoras. Se encontró que, tanto la IEG como los estados emocionales, sobre todo el estado emocional de pasión, mediaban esta relación. Es decir, según los resultados de este estudio, el impacto del liderazgo transformacional sobre su percepción se da, en parte, por el aumento de la IEG porque aumenta la comprensión de los seguidores y seguidoras, y en parte, por la acentuación de las emociones positivas. En concreto, son las emociones de alta intensidad las que están relacionadas positivamente con la percepción del liderazgo transformacional.

A partir de los resultados obtenidos en el estudio 2, en el estudio 3 se planteó un modelo multinivel donde se analizó el efecto mediador de la IEG y el estado emocional de pasión, en la relación entre el liderazgo transformacional ejercido por los directores y directoras y la cohesión de los grupos de trabajadores y trabajadoras. Más concretamente, los resultados indican que el liderazgo transformacional, mediante el aumento de la IEG y el aumento de las emociones positivas en los seguidores y las seguidoras, aumenta la cohesión entre ellos y ellas. Este segundo estudio confirmó el modelo planteado anteriormente, ya que tanto la IEG como las emociones positivas mostraron un efecto mediador.

El estudio 4 de la tesis, planteó un modelo longitudinal para establecer relaciones causales entre la percepción del liderazgo y su efecto en interacción con las emociones

positivas. Los resultados principales del estudio indican que el liderazgo transformacional percibido tiene un efecto a largo plazo sobre a las emociones positivas del grupo de trabajadores y trabajadoras y éstas a su vez tienen un efecto positivo sobre la proactividad. Asimismo, la proactividad se relaciona positivamente con la pasión un año más tarde, además de con la satisfacción y el compromiso de los trabajadores y las trabajadoras. Sin embargo, la satisfacción y el compromiso muestran un efecto negativo sobre la proactividad. Estas relaciones bidireccionales encontradas en el estudio, subrayan la necesidad de tomar en cuenta la intensidad o activación tanto de las emociones, como de los resultados (como la satisfacción el compromiso o la proactividad).

En síntesis, los resultados de la presente tesis doctoral subrayan las complejas relaciones entre los y las líderes y los trabajadores y las trabajadoras en las organizaciones. El efecto mediador que ha demostrado tanto la IEG como las emociones positivas de alta intensidad de las trabajadoras y los trabajadores a la hora de evaluar a sus líderes nos ayuda a comprender el gran impacto de estas variables en el desarrollo del liderazgo y el denominado “Leader-Member Exchange” (Dansereau et.al, 1975).

Además de ello, a la hora de comprender estos resultados en su conjunto, es necesario hablar de los denominados “positive loops” o bucles de positividad (Diener et al., 2020). Las relaciones bidireccionales planteadas y encontradas no hacen más que confirmar la existencia de estos bucles en el trabajo, no sólo positivos, sino que de alta intensidad.

Siguiendo la línea planteada desde la perspectiva del proceso de la retroalimentación emocional se plantea que las emociones placenteras (y displacenteras) son parte de un sistema de retroalimentación que motiva (o desanima) a los individuos en la búsqueda de metas. La consecución (o no consecución) de lo esperado hacia una meta genera emociones positivas (o emociones negativas). A su vez, las emociones placenteras (o emociones displacenteras) afectan la búsqueda de metas positivas (o negativas) a través del procesamiento cognitivo [por ejemplo, centrándose en los aspectos positivos (o negativos) de una situación] (Diener et.al., 2020).

Conclusiones generales

Trasladando esto al modelo planteado en la presente tesis se deriva la siguiente propuesta de modelo. Según los resultados obtenidos, el liderazgo transformacional de los equipos directivos está relacionado con la IEG de éstos.

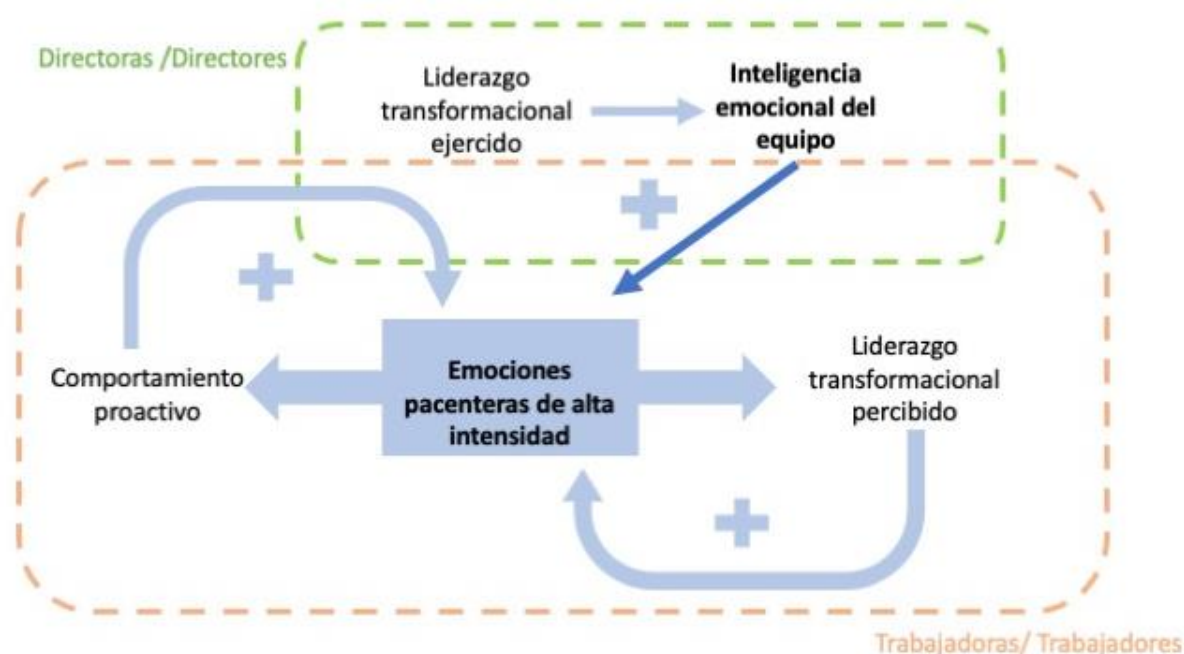


Ilustración 8.2. Propuesta del bucle de retroalimentación positiva.

Así, los equipos de directores y directoras son capaces de entender y gestionar mejor las emociones de sus seguidoras y seguidores. Esto lleva a la generación de emociones más positivas en los trabajadores y por lo tanto a que estos perciban a sus superiores como más transformacionales. Los equipos de líderes que son percibidos como transformacionales, provocan emociones como el orgullo, la alegría o el entusiasmo en sus seguidores, que se comportan de forma más proactiva y se sienten más satisfechos y comprometidos con su organización. A su vez la actitud positiva en el trabajo y la proactividad llevan a un estado emocional más placentero. Esta relación entre la proactividad y la pasión se mantiene durante el tiempo y se retroalimenta creando un bucle positivo en la organización.

Es decir, desde los resultados obtenidos en esta investigación se deduce que las organizaciones podrían beneficiarse de lo que podríamos denominar bucles de retroalimentación positiva (Observe Ilustración 8.2). Mediante la generación de

emociones de alta intensidad como el orgullo, el entusiasmo y la alegría, las organizaciones pueden llegar a un estado de proactividad más competitivo. En la generación de estos bucles positivos las habilidades emocionales de las y los líderes han demostrado tener mucha importancia, tanto de forma individual, como muestra la evidencia anterior (Lee y Wong, 2017) como de forma grupal, tal y como se observa en esta investigación.

La investigación hasta el momento había demostrado que la IEG estaba relacionada con variables de éxito grupal (Druskat y Wolf, 2017), la presente investigación va un paso más allá, mostrando que, además de con las variables del propio grupo, la IEG hace que estos grupos se relacionen mejor con su entorno.

Desde la psicología organizacional ha habido una tendencia a utilizar la satisfacción y el compromiso como indicadores de resultados positivos de las trabajadoras y los trabajadores. Sin embargo, los resultados de este trabajo indican que, aunque las trabajadoras y trabajadores sientan bienestar (ya que se trata de un estado emocional de valencia positiva), esto no tiene por qué conllevar una mayor activación y por tanto mayor proactividad. Estos resultados van en la misma línea de los estudios planteados desde el desarrollo del Modelo Circunflejo del Afecto (Russel, 1980) (Grebner et.al., 2005), y además plantean la posibilidad de que no sólo las emociones puedan clasificarse en este modelo sino también las actitudes y comportamientos como la satisfacción el compromiso y la proactividad. Por ello, impulsar las emociones positivas de alta intensidad, como el orgullo, el entusiasmo y la alegría podría ser clave para el bienestar a largo plazo en las organizaciones (Bakker y Oerleman, 2010)..

Como en toda investigación la presente tesis no carece de limitaciones metodológicas inherentes a trabajos basados en el análisis del comportamiento humano en su contexto. En primer lugar, todos los estudios de la tesis doctoral se realizaron con una muestra perteneciente a un mismo grupo empresarial. Esto lleva a que los resultados encontrados no puedan ser generalizados, ya que el singular entorno y contexto en el que se encuentran estas empresas puede haber influido en ellos. Futuras investigaciones,

Conclusiones generales

deberían de tomar en cuenta tanto diferentes sectores económicos como culturales a la hora de analizar estos modelos.

Además de ello, tres de los cuatro estudios presentados se basan en modelos correlacionales, y no longitudinales, por lo tanto, no demuestran causalidad. Esta investigación no ha podido demostrar la dirección de la relación entre la inteligencia emocional, las emociones positivas y la percepción del liderazgo transformacional. Aunque el modelo planteado en la ilustración 8.2 muestra una única dirección, se trata de una propuesta derivada de los resultados obtenidos que no son generalizables y deberían de analizarse en mayor profundidad. Teniendo en cuenta la dificultad de obtener datos longitudinales en las organizaciones, estos análisis se plantean como líneas futuras de investigación.

Este estudio ha considerado el efecto de un único estilo de liderazgo, el liderazgo transformacional. Aunque este estilo de liderazgo haya sido ampliamente analizado en la literatura, aún existe cierta controversia en cuanto a su validez como único estilo positivo de liderazgo. Es por ello, que futuras investigaciones deberían de analizar este modelo con la inclusión desde diferentes puntos de vista.

Por otro lado, aunque la investigación presenta un análisis multinivel de las emociones se ha centrado más en el nivel colectivo tanto de equipos de directores como de trabajadores. Aunque nos hubiera gustado poder extender este análisis al nivel organizacional y analizar así variables contextuales como la cultura, no se pudieron realizar los análisis ya que exigía un modelo estadísticamente muy complejo y por lo tanto una gran muestra de nivel organizacional.

Finalmente, es preciso contemplar que en ninguno de los cuatro estudios se ha considerado el efecto de variables control de nivel individual. Una de estas variables, que podría tener gran importancia es el sexo tanto como de los directores y directoras como los trabajadores y trabajadoras. Esta variable ha sido estudiada en la literatura observando diferentes resultados. Por lo tanto, podrían existir diferencias significativas tanto en la gestión de las emociones como en el estado emocional. Sin embargo, en la

relación establecida con las empresas estas variables no fueron recogidas ya que las diferentes organizaciones participantes consideraron que la recogida de datos demográficos pondría en riesgo la privacidad de sus trabajadoras y trabajadores.

Partiendo de este resumen, y las conclusiones presentadas, se plantean varias líneas futuras y preguntas de investigación.

Por un lado, en lo referente a los equipos directivos, cabría preguntar cómo se genera un equipo emocionalmente inteligente. Aunque sabemos que el liderazgo transformacional es una variable de gran importancia en la generación de normas emocionalmente competentes, aún hay un gran vacío de conocimiento en lo que refiere a estos procesos emocionales. Además de ello, faltan más estudios longitudinales que analicen la inteligencia emocional colectiva y su influencia en diferentes variables organizacionales, en diferentes tipos de equipos y en diferentes contextos culturales.

Por otro lado, con el objetivo de completar y definir mejor el modelo presentado en esta investigación, sería necesario un estudio que analizara el modelo completo de forma longitudinal tanto como en un periodo de tiempo más breve, así como a largo plazo. De esta forma podríamos entender mejor el proceso de intercambio entre los diferentes actores organizacionales.

Finalmente, teniendo en cuenta el carácter aplicado de la presente tesis y los objetivos no solo de este trabajo sino del proyecto general de investigación al que pertenece, parece inevitable hablar sobre las implicaciones prácticas de la presente investigación. ¿Cómo implementamos este conocimiento en la intervención en las empresas?

Los resultados de la presente investigación indican la importancia de desarrollar herramientas de evaluación bidireccionales que contemplen los dos puntos de vista. Estas herramientas pueden hacer que las organizaciones presten mas atención a las posibles incongruencias entre líderes y trabajadores de forma que con esta información puedan mejorar sus sistemas y políticas de recursos humanos.

Conclusiones generales

La formación a los líderes debería de centrarse más en la adquisición de habilidades emocionales tanto individuales como grupales. Y es que, conseguir que los líderes sean percibidos de la misma forma que creen comportarse es un elemento clave para la organización. Actualmente tanto la investigación como la intervención en las empresas se dirige habitualmente a una única fuente. La estrategia que se enfoca únicamente en los comportamientos que los líderes creen tener, permite adquirir conocimiento para la formación de estos líderes ya que se trabaja con ellos desde su punto de vista. Sin embargo, como sugieren los resultados de la presente investigación, los líderes no son percibidos siempre como creen, y su efecto positivo o negativo en realidad depende en gran medida en como los perciben los trabajadores. Al contrario, si la investigación e intervención se basan únicamente en la percepción de los subordinados, entendiendo que esta es una variable clave, la implementación de los conocimientos adquiridos puede no ser efectiva, ya que no cuenta con el punto de vista de los líderes. Por tanto, resulta imprescindible que en la formación a los líderes se haga hincapié en las variables que hacen de nexo entre la percepción y la intención de los directores y las directoras. La IEG ha demostrado ser el vínculo entre los dos actores en la organización, y el conductor de las emociones en ellas.

La IEG es un elemento clave para la creación de bucles positivos en la empresa y por lo tanto una organización saludable. Mediante ella, tanto directivos como trabajadores aprenden a gestionar las emociones del grupo así como a relacionarse mejor con su entorno. Es por ello que proponemos el diseño de planes de formación que no solo se centren en adquirir habilidades emocionales individuales, sino que ayuden a generar patrones de comportamiento emocionalmente competentes.

Proponemos por tanto que los planes y políticas de recursos humanos también promuevan la generación de estas emociones.

Considerando todo lo expuesto hasta el momento la presente tesis doctoral ofrece las siguientes conclusiones:

- Una escala de medida de la inteligencia emocional colectiva válida para equipos directivos.
- Se plantea a la inteligencia emocional colectiva de los equipos directivos como una variable de gran importancia que afecta las relaciones entre líderes y trabajadores y trabajadoras.
- La gran influencia que los estados emocionales de los trabajadores y trabajadoras tienen tanto en la percepción del liderazgo como en sus comportamientos futuros.
- La existencia de bucles de positividad entre las actitudes, los comportamientos y los estados emocionales.

Por lo tanto, la presente tesis doctoral hace hincapié en la importancia del afecto y las emociones en las organizaciones y el liderazgo. La importancia de liderar desde la emoción para llegar a organizaciones más saludables.

“Putting emotion in motion”

Referencias

- Ahammad, M. F., Glaister, K. W., & Gomes, E. (2020). Strategic agility and human resource management. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100700. doi:10.1016/j.hrmr.2019.100700
- Aknin, L. B., Dunn, E. W., & Norton, M. I. (2012). Happiness Runs in a Circular Motion: Evidence for a Positive Feedback Loop between Prosocial Spending and Happiness. *Journal of Happiness Studies*, 13(2), 347–355. doi:10.1007/s10902-011-9267-5
- Aritzeta, A., Ayestarán, S., & Balluerka, N. (2003). Perspectiva sistémica y multinivel del análisis organizacional: una aproximación conceptual y metodológica. Systemic and multilevel perspective in organizational analysis: A conceptual and methodological approach. *Revista de Psicología Social*, 18, 239–260. doi:10.1174/021347403322470846
- Aritzeta, A., Balluerka, N., Alonso-Arbiol, I., Haranburu, M., & Gartzia, L. (2015). Classroom emotional intelligence and its relationship with school performance. *European Journal of Education and Psychology*, 9, 1–8. doi:10.1016/j.ejeps.2015.10.005
- Aritzeta, A., Gartzia, L., & Ramos, E. (2008). *Emociones y trabajo la inteligencia emocional en contextos organizacionales*. Erein. ISBN: 978-84-9746-464-2
- Aritzeta A, Mindeguia R, Soroa G, Balluerka N, Gorostiaga A, Elorza U and Aliri J (2020) Team Emotional Intelligence in Working Contexts: Development and Validation of the Team-Trait Meta Mood Scale (T-TMMS). *Front. Psychol.* 11:893. doi: 10.3389/fpsyg.2020.00893
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the Workplace: A Reappraisal. *Human Relations*, 48(2), 97125. doi:10.1177/001872679504800201
- Ashkanasy, N. M. (2003). Emotions in Organizations: a Multi-Level Perspective. *Multi-Level Issues in Organizational Behavior and Strategy*, 2, 9–54. doi:10.1016/S1475-9144(03)02002-2
- Ashkanasy, N. M., & Dorris, A. D. (2017). Emotions in the Workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 67–90. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032516-113231
- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J., & Zerbe, W. J. (2000). *Emotions in the workplace: research, theory, and practice*. Quorum Books.
- Ashkanasy, N., Humphrey, R., & Huy, Q. (2017). Integrating Emotions and Affect in Theories of Management. *Academy of Management Review*, 42. doi:10.5465/amr.2016.0474

Referencias

- Ashkanasy, N. M., & James, C. E. (2006). Emotion in Organizations: A Neglected Topic in I/O Psychology, But with a Bright Future. *International Review of Industrial and Organizational Psychology 2005* (Vol. 20). doi:10.1002/0470029307.ch6
- Ashkanasy, N. M., & Tse, B. (2000). Transformational leadership as management of emotion: A conceptual review. In *Emotions in the workplace : research, theory, and practice* (pp. 221–235). Quorum Books.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449. doi:10.1146/annurev.psych.60.110707.163621
- Ayoko, O. B., Callan, V. J., & Charmine, H. E. J. (2008). The Influence of Team Emotional Intelligence Climate on Conflict and Team Members' Reactions to Conflict. *Small Group Research*, 39, 121–149. doi:10.1177/1046496407304921
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. M. (2010). Subjective well-being in organizations Job crafting View project Job Demands-Resources theory. *Handbook of Positive Organizational Scholarship, January 2011*, 178–189.
- Barbuto, J. E., & Burbach, M. E. (2006). The Emotional Intelligence of Transformational Leaders: A Field Study of Elected Officials. *The Journal of Social Psychology*, 146, 51-64. doi:10.3200/SOCP.146.1.51-64
- Barsade, S. G. (2002). The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644. doi:10.2307/3094912
- Barsade, S. G., Brief, A. P., & Spartaro, S. E. (2003). The affective Revolution in Organizational Behaviour: The emergence of a Paradigm. In J. Greenberg (Ed), *Organizational Behavior: The state of the science* (p. 3–52). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (2012). Group Affect: Its Influence on Individual and Group Outcomes. *Current Directions in Psychological Science*, 21(2), 119–123. doi:10.1177/0963721412438352
- Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (2015). Group Affect. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 21(2), 119–123. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032414-111316
- Bartel, C., & Saavedra, R. (2000). The Collective Construction of Work Group Moods. *Administrative Science Quarterly*, 45, 197–231. doi:10.2307/2667070

- Basch, J., & Fisher, C. D. (2000). Affective job events - emotions matrix: A classification of job related events and emotions experienced in the workplace. In N. Ashkanasy, W. Zerbe, & C. Hartel (Eds.), *Emotions in the Workplace: Research, Theory and Practice* (pp. 36-48). Quorum Books.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), 26-40. doi:10.1016/0090-2616(85)90028-2
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage publications Inc.
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 989–1004. doi:10.1037/0021-9010.88.6.989
- Bisquerra, R. (2000). Educación emocional y bienestar. Barcelona: Praxis.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (p. 349–381). Jossey-Bass.
- Bono, J. E., & Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *Leadership Quarterly*, 17(4), 317–334. doi:10.1016/j.leaqua.2006.04.008
- Bono, J. E., & Vey, M. A. (2007). Personality and emotional performance: Extraversion, neuroticism, and self-monitoring. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(2), 177–192. doi:10.1037/1076-8998.12.2.177
- Bower, G. H. (1981). Mood and memory. *American Psychologist*, 36(2), 129–148. doi: 10.1037/0003-066X.36.2.129
- Bradley, B. H., Klotz, A. C., Postlethwaite, B. E., & Brown, K. G. (2013). Ready to rumble: How team personality composition and task conflict interact to improve performance. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 385–392. doi:10.1037/a0029845
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138–157. doi: 10.1111/joop.12041
- Brief, A. P., & Roberson, L. (1989). Job Attitude Organization: An Exploratory Study1. *Journal of Applied Social Psychology*, 19(9), 717–727. doi:10.1111/j.1559-1816.1989.tb01254.x

Referencias

- Brief, A.P. and Weiss, H.M. (2002) Organizational Behavior: Affect in the Workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307. doi:10.1146/annurev.psych.53.100901.135156
- Briner, R., & Kiefer, T. (2005). Psychological Research into the Experience of Emotion at Work: Definitely Older, But Are We Any Wiser? *Research on Emotion in Organizations*, 1. doi:10.1016/S1746-9791(05)01112-0
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. New York, NY: Guilford publications.
- Bruch, H., & Ghoshal, S. (2003). Unleashing Organizational Energy. *MIT Sloan Management Review*, 45(1). 45-51. ISSN 1532-8937
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cacioppo, J. T., & Gardner, W. L. (1999). Emotion. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 191–214. doi:10.1146/annurev.psych.50.1.191
- Cameron, K., Dutton, J., & Quinn, R. (2003). An Introduction to Positive Organizational Scholarship. *Positive Organizational Scholarship* (Issue January 2003, pp. 3–13). doi:10.1007/978-94-007-6729-4_27-1
- Carmeli, A., Gelbard, R., & Gefen, D. (2010). The Importance of Innovation Leadership in Cultivating Strategic Fit and Enhancing Firm Performance. *The Leadership Quarterly*, 21, 339-349. doi:10.1016/j.leaqua.2010.03.001
- Carron, A. V., & Brawley, L. R. (2000). Cohesion: Conceptual and Measurement Issues. *Small Group Research*, 31(1), 89–106. doi:10.1177/104649640003100105
- Casper, A., Tremmel, S., & Sonnentag, S. (2019). The power of affect: A three-wave panel study on reciprocal relationships between work events and affect at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(2), 436–460. doi:10.1111/joop.12255
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: a typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83, 234–246. doi: 10.1037/0021-9010.83.2.234
- Chang, J. W., Sy, T., & Choi, J. N. (2011). Team Emotional Intelligence and Performance: Interactive Dynamics between Leaders and Members. *Small Group Research*, 43(1), 75–104. doi:10.1177/1046496411415692
- Chang, Y., Wann, D., and Inoue, Y. (2018). The effects of implicit team identification (iTeam ID) on Revisit and WOM intentions: a moderated mediation of emotions and flow. *J. Sport Management*. 32, 334–347. doi: 10.1123/jsm.2017-0249

- Chartrand, Tanya L. Bargh, J. A. (1999). *The Chameleon Effect: The Perception-Behavior Link and Social Interaction*. 76, 893–910.
- Clarke, N. (2010). Emotional intelligence and learning in teams, *Journal of Workplace Learning*, Vol. 22 No. 3, pp. 125-145. doi:10.1108/13665621011028594
- Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Academic press.
- Colbert, A. E., Kristof-Brown, A. L., Bradley, B. H., & Barrick, M. R. (2008). Ceo Transformational Leadership: The Role of Goal Importance Congruence in Top Management Teams. *Academy of Management Journal*, 51(1), 81–96. doi:10.5465/amj.2008.30717744
- Cole, D. A., & Maxwell, S. E. (2003). Testing Mediational Models with Longitudinal Data: Questions and Tips in the Use of Structural Equation Modeling. *Journal of Abnormal Psychology*, 112(4), 558–577. doi:10.1037/0021-843X.112.4.558
- Collins, A. L., Jordan, P. J., Lawrence, S. A., & Troth, A. C. (2016). Positive affective tone and team performance: The moderating role of collective emotional skills. *Cognition and Emotion*, 30(1), 167–182. doi:10.1080/02699931.2015.1043857
- Colquitt, Jason & Zapata-Phelan, Cindy. (2007). Trends in Theory Building and Theory Testing: A Five-Decade Study of the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*. 50. 1281-1303. doi:10.5465/AMJ.2007.28165855.
- Côté, S. (2014). Emotional Intelligence in Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 459–488. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091233
- Courtright, S. H., Thurgood, G. R., Stewart, G. L., and Pierotti, A. J. (2015). Structural interdependence in teams: an integrative framework and meta-analysis structural interdependence in teams. *J. Appl. Psychol.* 100, 1825–1846. doi: 10.1037/apl0000027
- Csikszentmihalyi, M., and Csikszentmihalyi, I. S. (1988). *Optimal Experience: Psychological Studies of Flow In Consciousness*. Cambridge: Cambridge University Press, doi: 10.1017/CBO9780511621956
- Curran, P. J., West, S. G., and Finch, J. F. (1996). The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychol. Methods* 1, 16–29. doi: 10.1037/1082-989X.1.1.16
- Dabke, D. (2016). Impact of Leader's Emotional Intelligence and Transformational Behavior on Perceived Leadership Effectiveness: A Multiple Source View.

Referencias

Business Perspectives and Research, 4(1), 27–40.
doi:10.1177/2278533715605433

Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership Within Formal Organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46–78. doi:10.1016/0030-5073(75)90005-7

Darwin, C. R. 1872. *The expression of the emotions in man and animals*. London: John Murray. 1st edition.

Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leader–member relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 615–634. doi:10.1016/S1048-9843(02)00147-9

Day, D. V., Gronn, P., and Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *Leadership Quarterly*, 15, 857–880. doi: 10.1016/J.LEAQUA.2004.09.001

De Dreu, C. K., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E. S., & Nauta, A. (2001). A theory based measure of conflict management strategies in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 22(6), 645–668. doi:10.1002/job.107

Diener, E., Thapa, S., & Tay, L. (2020). Positive Emotions at Work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 20.1-20.27. doi:doi:10.1146/annurev-orgpsych-012119- 044908

Druskat, V.U. and Wolff, S.B.(2001), Building the emotional intelligence of groups', *Harvard Business Review*, Vol. 44 No. 3, pp. 81-90.

Druskat, V. U., & Kayes, D. C. (2000). Learning versus Performance in Short-Term Project Teams. *Small Group Research*, 31(3), 328–353. doi:10.1177/104649640003100304

Druskat, V. U., & Wheeler, J. V. (2003). Managing from the boundary: The effective leadership of self-managing work teams. *Academy of Management Journal*, 46(4), 435–457. doi:10.2307/30040637

Druskat, V. U., Wolff, S. B., Messer, T. E., & Koman, E. S. (2017). Team Emotional Intelligence : Linking Team Social and Emotional enviroment to team eefctiveness. *Dubrovnik International Economic Meeting*, 3(1), 433–454.

Dulebohn, J., Bommer, W., Liden, R., Brouer, R., & Ferris, G. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange Integrating the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of Management*, 38, 1715–1759. doi:10.1177/0149206311415280

- Dumdum, U. R., Lowe, K., & Avolio, B. (2013). *A Meta-Analysis of Transformational and Transactional Leadership Correlates of Effectiveness and Satisfaction: An Update and Extension*. doi:/10.1108/S1479-357120130000005008
- Durkheim, E. (1912). *The elementary forms of the religious life*. London, UK: Allen & Unwin.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735–744. doi:10.2307/3069307
- Edú-Valsania, S., Moriano, J. A., & Molero, F. (2016). Authentic leadership and employee knowledge sharing behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(4), 487–506. doi:10.1108/LODJ-08-2014-0149
- Elfenbein, H. A. (2014). The many faces of emotional contagion: An affective process theory of affective linkage. *Research and Perspectives in Neurosciences* (Vol. 4, Issue 1). doi:10.1007/978-3-319-02904-7_9
- Elfenbein, H. A. (2006). Team emotional intelligence: What it can mean and how it can impact performance. *Linking Emotional Intelligence and Performance at Work, January 2006*, 165–184.
- Elfenbein, H. A. (2007). Emotion in Organizations. *The Academy of Management Annals*, 1(1), 315–386. doi:10.1080/078559812
- Elfenbein, H. A., Polzer, J. T., & Ambady, N. (2007). Team Emotion Recognition Accuracy and Team Performance. *Research on Emotion in Organizations*, 3(07), 87–119. doi:10.1016/S1746-9791(07)03004-0
- Feldman, D. C. (1984). The development and enforcement of group norms. In *The Academy of Management Review*, 9(1), 47–53. doi:10.2307/258231
- Extremera, N., Salguero, J. M., Fernández-Berrocal, P., and Ruiz-Aranda, D. (2009). “Acercamientos actuales en la medición científica de la inteligencia emocional. Algunas implicaciones en el uso en el ámbito laboral,” in *Avances en El Estudio de la Inteligencia Emocional*, eds P. Fernández-Berrocal, N. Extremera, R. Palomera, D. Ruiz-Aranda, J. M. Salguero, R. Cabello, et al. (Santander: Fundación Marcelino Botín), 175–199.
- Fineman, S. (Ed.). (1993). *Emotion in organizations*. Sage Publications, Inc.
- Fisher, C.D. (2010), Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12, 384-412. doi:10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x

Referencias

- Fischer, K. W., Shaver, P. R., & Camochan, P. (1990). How Emotions Develop and How they Organise Development. *Cognition and Emotion*, 4(2), 81–127. doi:10.1080/02699939008407142
- Fernández-Berrocal, P., Extremera, N., and Ramos, N. (2004). Validity and reliability of the Spanish modified version of the trait meta-mood scale. *Psychological Reports* 94, 751–755. doi: 10.2466/pr0.94.3.751-755
- Fleenor, J. W., Smither, J. W., Atwater, L. E., Braddy, P. W., & Sturm, R. E. (2010). Self-other rating agreement in leadership: A review. *Leadership Quarterly*, 21(6), 1005–1034. doi:10.1016/j.leaqua.2010.10.006
- Flinchbaugh, C., Li, P. S., Luth, M. T., and Chadwick, A. (2016). Team-level high involvement work practices: investigating the role of knowledge sharing and perspective taking. *Human Resource Management Journal*. 26, 134–150. doi: 10.1111/1748- 8583.12098
- Forgas, J. P. (1992). Mood and the perception of unusual people: Affective asymmetry in memory and social judgments. *European Journal of Social Psychology*, 22(6), 531–547. doi:10.1002/ejsp.2420220603
- Foster, C., & Roche, F. (2014). Integrating trait and ability EI in predicting transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(4), 316–334. doi:10.1108/LODJ-07-2012-0087
- Frijda, N. H. (1987). Emotion, cognitive structure, and action tendency. *Cognition and Emotion*, 1(2), 115–143. doi:10.1080/02699938708408043
- Frijda, N. H. (2009). Emotion experience and its varieties. *Emotion Review*, 1(3), 264–271. doi:10.1177/1754073909103595
- Fultz, J., and Nielsen, M. E. (1993). Anticipated Vicarious Affect and Willingness to Be Exposed to Another's Suffering. *Basic and Applied Social Psychology* 14, 273–283. doi: 10.1207/s15324834basp1403_2
- Gable, P. A., & Harmon-Jones, E. (2010). The effect of low versus high approach-motivated positive affect on memory for peripherally versus centrally presented information. *Emotion*, 10(4), 599–603. doi:10.1037/a0018426
- Gantt, S. P., Agazarian, Y. M., Neill, R. O., Murphy, V., Mogle, J., Macgregor, K. L., & Mackenzie, M. J. (2004). Systems-centered emotional intelligence: beyond individual systems to organizational systems. *Organizational Analysis*, 12(12), 147–169. doi:10.1108/eb028990

- Gantt, S. P. (2013). Applying systems-centered theory (sct) and methods in organizational contexts: Putting sct to work. *International Journal of Group Psychotherapy*, 63(2), 234–258. doi:10.1521/ijgp.2013.63.2.234
- García-Buades, M. E., Peiró, J. M., Montañez-Juan, M. I., Kozusznik, M. W., & Ortiz-Bonnín, S. (2020). Happy-productive teams and work units: A systematic review of the ‘happy-productive worker thesis.’ *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(1), 1–39. doi:10.3390/ijerph17010069
- García-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2008). The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. *British Journal of Management*, 19(4), 299–319. doi:10.1111/j.1467-8551.2007.00547.x
- García-Guiu, C., Moya, M., Molero, F., & Moriano, J. A. (2016). Transformational leadership and group potency in small military units: The mediating role of group identification and cohesion. *Journal of Work and Organizational Psychology* (32(3)) 145–152. doi:10.1016/j.rpto.2016.06.002
- George, J. M. (2000). Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027–1055. doi:10.1177/0018726700538001
- George, J. M. (2011). Dual tuning: A minimum condition for understanding affect in organizations? *Organizational Psychology Review*, 1(2), 147–164. doi:10.1177/2041386610390257
- Ghuman, U. (2011). Building a model of group emotional intelligence. *Team Performance Management*, 17(7/8), 418–439. doi:10.1108/13527591111182661
- Ghuman, U. (2016). An empirical examination of group emotional intelligence in public sector workgroups. *Team Performance Management: An International Journal*, 22(1/2), 51–74. doi: 10.1108/TPM-02-2015-0010
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter more Than IQ*. New York, NY: Bantam.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*.
- Gooty, J., Connelly, S., Griffith, J., & Gupta, A. (2010). Leadership, affect and emotions: A state of the science review. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 979–1004. doi:10.1016/j.leaqua.2010.10.005
- Gottfredson, R. K., Wright, S. L., & Heaphy, E. D. (2020). A critique of the Leader-Member Exchange construct: Back to square one. *The Leadership Quarterly*, 31(6), 101385. doi:10.1016/j.leaqua.2020.101385

Referencias

- Grandey, A. A., & Gabriel, A. S. (2015). Emotional Labor at a Crossroads: Where Do We Go from Here? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 323–349. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032414-111400
- Grebner, S., Semmer, N. K., & Elfering, A. (2005). Working conditions and three types of well-being: A longitudinal study with self-report and rating data. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(1), 31–43. doi:10.1037/1076-8998.10.1.31
- Greenidge, D., & Coyne, I. (2014). Job stressors and voluntary work behaviours: Mediating effect of emotion and moderating roles of personality and emotional intelligence. *Human Resource Management Journal*, 24. doi:10.1111/1748-8583.12044
- Gross, J. J. (2001). Emotion regulation in adulthood: Timing is everything. *Current Directions in Psychological Science*, 10(6), 214–219. doi:10.1111/1467-8721.00152
- Hackett, R.D., Wang, A.-C., Chen, Z., Cheng, B.-S. and Farh, J.-L. (2018), Transformational Leadership and Organisational Citizenship Behaviour: A Moderated Mediation Model of Leader-Member-Exchange and Subordinates' Gender. *Applied Psychology*, 67, 617-644. doi:10.1111/apps.12146
- Hambrick, D. C. (2015). Top Management Teams. *Iley Encyclopedia of Management*, 11. doi:10.1002/9781118785317.weom110276
- Harms, P. D., & Credé, M. (2010). Emotional Intelligence and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 5–17. doi:10.1177/1548051809350894
- Härtel, C. E. J., Ashkanasy, N. M., & Zerbe, W. J. (2015). Overview. *Emotions in Groups, Organizations and Cultures*, 17–25. doi:10.1108/S1746-9791(2009)0000005002
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1993). Emotional Contagion. *Current Directions. Psychological Science*, 2(3), 96–100. doi:10.1111/1467-8721.ep10770953
- Hawkins, P. (2017). Leadership Team Coaching. *Developing collective transformational leadership*. London: Kogan Page.
- Henseler, J., Ringle, C. M., and Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *J. Acad. Market. Sci.* 43, 115–135.

- Hjertø, K. B., & Paulsen, J. M. (2016). Beyond Collective Beliefs: Predicting Team Academic Performance From Collective Emotional Intelligence. *Small Group Research*, 47(5), 510–541. doi: 10.1177/1046496416661236
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: commercialization of human feeling*. University of California Press.
- Hosking, D., & Fineman, S. (1990). Organizing Processes. *Journal of Management Studies*, 27(6), 583–604. doi: 10.1111/j.1467-6486.1990.tb00264.x
- Hur, Y., van den Berg, P. T., & Wilderom, C. P. M. (2011). Transformational leadership as a mediator between emotional intelligence and team outcomes. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 591–603. doi:10.1016/j.leaqua.2011.05.002
- Hussein, B., Yesiltas, M. (2020). The Influence of Emotional Intelligence on Employee's Counterwork Behavior and Organizational Commitment: Mediating Role of Transformational Leadership. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 71, 377-402, doi: 10.33788/rcis.71.23
- Huy, Q. N. (1999). Emotional capability, emotional intelligence, and radical change. *Academy of Management Review*, 24(2), 325–345. doi:10.5465/AMR.1999.1893939
- Ilies, R., Curşeu, P. L., Dimotakis, N., & Spitzmuller, M. (2013). Leaders' emotional expressiveness and their behavioural and relational authenticity: Effects on followers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(1), 4–14. doi: 10.1080/1359432X.2011.626199
- Ilies, R., Judge, T., & Wagner, D. (2006). Making Sense of Motivational Leadership: The Trail from Transformational Leaders to Motivated Followers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 1–22. doi:10.1177/10717919070130010301
- Izard, C. E. (1989). The structure and functions of emotions: Implications for cognition, motivation, and personality. In *The G. Stanley Hall lecture series, Vol. 9*. (pp. 39–73). American Psychological Association. doi:10.1037/10090-002
- Izard, C. E., Carroll E. (1991). *The psychology of emotions*. Plenum Press.
- Jacobsen, C. B., & Andersen, L. B. (2015). Is Leadership in the Eye of the Beholder? A Study of Intended and Perceived Leadership Practices and Organizational Performance. *Public Administration Review*, 75(6), 829–841. doi:10.1111/puar.12380
- Jacobsen, C. B., & Staniok, C. D. (2020). Sharing the Fire? The Moderating Role of Transformational Leadership Congruence on the Relationship between Managers'

Referencias

and Employees' Organizational Commitment. *International Public Management Journal*, 23(4), 564–588. doi:10.1080/10967494.2018.1486930

James, L. R., Demaree, R. G., and Wolf, G. (1993). rwg: an assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology* 78, 306–309.

Jiang, J. Y., Zhang, X., & Tjosvold, D. (2012). Emotion regulation as a boundary condition of the relationship between team conflict and performance: A multi-level examination. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 34(2), 714–734. doi:10.1002/job

Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E., & Hooper, G. S. (2002). Workgroup emotional intelligence: scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus. *Human Resource Management Review*, 12, 195–214. doi:10.1016/S1053-4822(02)00046-3

Jordan, P. J., & Troth, A. C. (2004). Managing Emotions During Team Problem Solving: Emotional Intelligence and Conflict Resolution. *Human Performance*, 17(2), 195–218. doi:10.1207/s15327043hup1702

Jordan, P. J., & Lawrence, S. A. (2009). Emotional intelligence in teams : Development and initial validation of the short version of the Workgroup Emotional Intelligence. *Journal of Management & Organization*, 15(4), 452–469. doi:10.5172/jmo.15.4.452

Joseph, D. L., & Newman, D. A. (2010). Emotional Intelligence: An Integrative Meta-Analysis and Cascading Model. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 54–78. doi:10.4324/9780203763896

Kelly, J. R., & Barsade, S. G. (2001). Mood and Emotions in Small Groups and Work Teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 99–130. doi:10.1006/obhd.2001.2974

Kelly, J. R., & Spoor, J. R. (2007). Naïve Theories About the Effects of Mood in Groups: A Preliminary Investigation. *Group Processes & Intergroup Relations*, 10(2), 203–222. doi: 10.1177/1368430207074727

Kim, H.-Y. (2013). Statistical notes for clinical researchers: assessing normal distribution using skewness and kurtosis. *Restor. Dentist. Endodont.* 38:52. doi: 10.5395/rde.2013.38.1.52

Klein, K. J., & House, R. J. (1995). On fire: Charismatic leadership and levels of analysis. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 183–198. doi:10.1016/1048-9843(95)90034-9

- Knight, A., & Barsade, S. (2015). Group Affect. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032414-111316
- Knight, A. P., & Eisenkraft, N. (2015). Positive Is Usually Good , Negative Is Not Always Bad : The Effects of Group Affect on Social Integration and Task Performance. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1214–1227.
- Koman, E. S., & Wolff, S. B. (2008). Emotional intelligence competencies in the team and team leader: A multi-level examination of the impact of emotional intelligence on team performance. *Journal of Management Development*, 27(1), 55–75. doi:10.1108/02621710810840767
- Kopperud, K. H., Martinsen, Ø., & Humborstad, S. I. W. (2014). Engaging Leaders in the Eyes of the Beholder: On the Relationship Between Transformational Leadership, Work Engagement, Service Climate, and Self–Other Agreement. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 29–42. doi:10.1177/1548051813475666
- Kotsou, I., Mikolajczak, M., Heeren, A., Grégoire, J., & Leys, C. (2018). Improving Emotional Intelligence: A Systematic Review of Existing Work and Future Challenges. *Emotion Review*. doi:10.1177/1754073917735902
- Kramer, A. D. I., Guillory, J. E., & Hancock, J. T. (2014). Experimental evidence of massive-scale emotional contagion through social networks. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(24), 8788–8790. doi:10.1073/pnas.1320040111
- Law, K. S., Wong, C.-S., & Song, L. J. (2004). The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies. In *Journal of Applied Psychology*, 89(3)483–496. American Psychological Association. doi:10.1037/0021-9010.89.3.483
- Lazarus, R. S. (1991). Emotion and adaptation. In *Emotion and adaptation*. Oxford University Press.
- Le Bon, G. (1895), *The Crowd: A Study of the Popular Mind*, Dover, New York, NY
- LeBreton, J. M., & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 Questions About Interrater Reliability and Interrater Agreement. *Organizational Research Methods*, 11(4), 815–852. doi:10.1177/1094428106296642
- Lee, A., & Carpenter, N. C. (2018). Seeing eye to eye: A meta-analysis of self-other agreement of leadership. *Leadership Quarterly*, 29(2), 253–275. doi:10.1016/j.leaqua.2017.06.002

Referencias

- Lee, C., & Wong, C. S. (2019). The effect of team emotional intelligence on team process and effectiveness. *Journal of Management and Organization*, 25(6), 844–859. doi:10.1017/jmo.2017.43
- Lerner, J. S., Li, Y., Valdesolo, P., & Kassam, K. S. (2015). Emotion and Decision Making. *Annual Review of Psychology* 66, 799–823. doi: 10.1146/annurev-psych-010213-115043
- Li, X., Zhang, Y., and Liu, C. H. (2017). How does leader other-emotion appraisal influence employees? The multilevel dual affective mechanisms. *Small Group Research*, 48, 93–114. doi: 10.1177/1046496416678663
- Lim, B.-C., & Ployhart, R. E. (2004). Transformational Leadership: Relations to the Five-Factor Model and Team Performance in Typical and Maximum Contexts. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 610–621. doi:10.1037/0021-9010.89.4.610
- Lindebaum, D., & Jordan, P. J. (2014). When it can be good to feel bad and bad to feel good: Exploring asymmetries in workplace emotional outcomes. *Human Relations*, 67(9), 1037–1050. doi:10.1177/0018726714535824
- Lopez-Kidwell, V., Niven, K., & Labianca, G. (2018). Predicting workplace relational dynamics using an affective model of relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 39(9), 1129–1141. doi:10.1002/job.2300
- Lopez-Zafra, E., Pulido-Martos, M., Berrios-Martos, P., & Augusto-Landa, J. M. (2012). Psychometric properties of the Spanish version of the Work Group Emotional Intelligence Profile-Short version. *Psicothema*, 24(2006), 495–502.
- Lopez-Zafra, E., Pulido-Martos, M., Berrios-Martos, P., & Augusto-Landa, J. M. (2017). Does transformational leadership predict group emotional intelligence in work settings? / ¿Es el liderazgo transformacional un predictor de la inteligencia emocional grupal en los contextos laborales? *Revista de Psicología Social*, 32(3), 1–26. doi:10.1080/02134748.2017.1352170
- Madrid, H. P., & Patterson, M. G. (2018). Affect and Creativity. *Individual Creativity in the Workplace*, 245–265. doi:10.1136/jmedgenet-2013-101724
- Maxwell, S. E., & Cole, D. A. (2007). Bias in cross-sectional analyses of longitudinal mediation. *Psychological Methods*, 12(1), 23–44. doi:10.1037/1082-989X.12.1.23
- Maxwell, S. E., Cole, D. A., & Mitchell, M. A. (2011). Bias in cross-sectional analyses of longitudinal mediation: Partial and complete mediation under an autoregressive model. *Multivariate Behavioral Research*, 46(5), 816–841. doi:10.1080/00273171.2011.606716

- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. (Bombie). (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1–13. doi:10.1016/j.obhdp.2008.04.002
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In *Emotional development and emotional intelligence: Educational Implications* (pp. 3–31).
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008). Emotional intelligence. *American Psychologist*, 63(6), doi:503-517. 10.1037
- McCull-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 545–559. doi:10.1016/S1048-9843(02)00143-1
- Meng, J., Fulk, J., & Yuan, Y. C. (2015). The roles and interplay of intragroup conflict and team emotion management on information seeking behaviors in team contexts. *Communication Research*, 42(5), 675–700. doi:10.1177/0093650213476294
- Menges, J. I., & Bruch, H. (2009). Chapter 9 The role of emotional self-efficacy, emotional intelligence, and affect in workplace incivility and workplace satisfaction. *Emotions in Groups, Organizations and Cultures*, 5(09)181–209. doi:10.1108/S1746-9791(2009)0000005007
- Menges, J. I., & Kilduff, M. (2015). Group Emotions: Cutting the Gordian Knots Concerning Terms, Levels of Analysis, and Processes. *Academy of Management Annals*, 9(1), 845–928. doi:10.1080/19416520.2015.1033148
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. doi:10.1037/0021-9010.78.4.538
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2016a). Leader emotional intelligence and subordinate job satisfaction: A meta-analysis of main, mediator, and moderator effects. *Personality and Individual Differences*, 102, 13–24. doi:10.1016/j.paid.2016.06.056
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2016b). A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), 177–202. doi:10.1111/joop.12167
- Milhem, M. & Muda, H. (2019). The Effect of Perceived Transformational Leadership Style on Employee Engagement: The Mediating Effect of Leader's Emotional

Referencias

- Intelligence. *Foundations of Management*. doi: 11. 33-42. 10.2478/fman-2019-0003.
- Molero, F., Recio, P., & Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: Un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495–501.
- Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (1999). The structure and function of collective constructs: implications for multilevel research and theory development. *Academy of Management Review*, 24, 249–265.
- Mostafa, A. M. S. (2017). High-performance HR practices, positive affect and employee outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 32(2), 163–176. doi:10.1108/JMP-06-2016-0177
- Mullen, B., & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological bulletin*, 115(2), 210
- Nemanich, L. A., & Vera, D. (2009). Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 19–33. doi:10.1016/j.leaqua.2008.11.002
- Ohly, S., & Schmitt, A. (2015). What Makes Us Enthusiastic, Angry, Feeling at Rest or Worried? Development and Validation of an Affective Work Events Taxonomy Using Concept Mapping Methodology. *Journal of Business and Psychology*, 30(1), 15–35. doi:10.1007/s10869-013-9328-3
- Organ, D. W., & Near, J. P. (1985). Cognition Vs Affect in Measures of Job Satisfaction. *International Journal of Psychology*, 20(2), 241–253. doi:10.1080/00207598508247735
- Pagán-Castaño, E., Maseda-Moreno, A., & Santos-Rojo, C. (2020). Wellbeing in work environments. *Journal of Business Research*, 115, 469–474. doi:10.1016/j.jbusres.2019.12.007
- Patrick, J., Turner, J. C., Meyer, D. K., and Midgley, C. (2003). How teachers establish psychological environments during the first days of school: associations with avoidance in mathematics. *Teachers College Record*, 105, 1521–1558. doi: 10.1111/1467-9620.00299
- Pekrun, Reinhard & Frese, Michael. (1992). Emotions in work and achievement. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. 7. 153-200.
- Pekrun, R., Frenzel, A. C., Goetz, T., and Perry, R. P. (2007). “The control- value theory of achievement emotions: an integrative approach to emotions in

- education,” in *Emotion in Education*, eds P. A. Schutz and R. Pekrun (Amsterdam: Elsevier), 13–36.
- Peñalver, J., Salanova, M., Martínez, I., & Schaufeli, W. (2017). 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
- Perilla-Toro, L. E., & Gómez-Ortiz, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: El rol mediador de la confianza en el líder. [Relationship of transformational leadership style with employee health and well-being: The mediating role of trust in the leader.]. *Journal of Work and Organizational Psychology 33*(2) 95–108. doi:10.1016/j.rpto.2017.02.005
- Pescosolido, A. T. (2002). Emergent leaders as managers of group emotion. *The Leadership Quarterly, 13*(5), 583–599. doi:10.1016/S1048-9843(02)00145-5
- Rezvani, A., Khosravi, P., and Ashkanasy, N. M. (2018). Examining the interdependencies among emotional intelligence, trust, and performance in infrastructure projects: a multilevel study. *International Journal of Project Management, 36*, 1034–1046. doi: 10.1016/j.ijproman.2018.08.002
- Pirola-Merlo, A., Härtel, C., Mann, L., & Hirst, G. (2002). How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams. *Leadership Quarterly, 13*(5), 561–581. doi:10.1016/S1048-9843(02)00144-3
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 79*(1), 37–61. doi:10.1348/096317905X36731
- Roh, H., Chun, K., Ryou, Y., & Son, J. (2019). Opening the Black Box: A Meta-Analytic Examination of the Effects of Top Management Team Diversity on Emergent Team Processes and Multilevel Contextual Influence. *Group and Organization Management, 44*(1), 112–164. doi:10.1177/1059601118799475
- Russell, J. A. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology, 39*(6), 1161–1178. doi:10.1037/h0077714
- Russell, J. A., & Barrett, L. F. (1999). Core affect, prototypical emotional episodes, and other things called emotion: Dissecting the elephant. *Journal of Personality and Social Psychology, 76*(5), 805–819. doi:10.1037/0022-3514.76.5.805

Referencias

- Sahib, H. M. A., & Wilderom, C. P. M. (2017). Transformational Leadership, Team Cohesion, Efficacy, and Performance. *Academy of Management Proceedings*, 1, 10265. doi:10.5465/AMBPP.2017.10265abstract
- Salguero, J. M., Fernández Berrocal, P., Ruiz-Aranda, D., and Cabello, R. (2009). “Propiedades psicométricas de la versión reducida de la Trait Meta-Mood Scale TMMS-12,” in *Avances en el Estudio de la Inteligencia Emocional*, Coord. P. Fernández Berrocal (Santander: Fundación Marcelino Botín), 129–134.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. doi:10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG
- Salovey, P., Mayer, J. D., Goldman, S. L., Turvey, C., and Palfai, T. P. (1995). “Emotional attention, clarity, and repair: exploring emotional intelligence using the trait meta-mood scale,” in *Emotion Disclosure, & Health*, ed. J. W. Pennebaker (Washington, DC: American Psychological Association), 125–154. doi: 10.1037/10182-006
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Cha, S. E. (2007). Embracing Transformational Leadership: Team Values and the Impact of Leader Behavior on Team Performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1020–1030. doi:10.1037/0021-9010.92.4.1020
- Schoenewolf, G. (1990). Emotional contagion: Behavioral induction in individuals and groups. *Modern Psychoanalysis*. <http://psycnet.apa.org/record/1991-19168-001>
- Schwarz, N., & Clore, G. L. (2003). Mood as Information: 20 Years Later. *Psychological Inquiry*, 14(3–4), 296–303. doi:10.1080/1047840X.2003.9682896
- Seo, M.-G., Barrett, L. F., & Bartunek, J. M. (2004). The role of affective experience in work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), 423–439. doi: 10.5465/amr.2004.13670972
- Siegmán, A. W., and Reynolds, M. A. (1983). Self-monitoring and speech in feigned and unfeigned lying. *Journal of Personal and Social Psychology* 45, 1325–1333. doi: 10.1037//0022- 3514.45.6.1325
- Simon, H. A. (1976). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization* (3rd ed.). Free Press.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. and Guzman, J. (2010) Are Leaders’ Well-Being, Behaviours and Style Associated with the Affective Well-Being of Their Employees? A Systematic Review of Three Decades of Research. *Work & Stress*, 24, 107-139. doi:10.1080/02678373.2010.495262

- Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Avolio, B. J. (1998). Transformational Leadership and Dimensions of Creativity: Motivating Idea Generation in Computer-Mediated Groups. *Creativity Research Journal*, *11*(2), 111–121. doi:10.1207/s15326934crj1102_3
- Sparks, K., Faragher, B., & Cooper, C. (2001). Well-Being and Occupational Health in the 21st Century Workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *74*, 489–509. doi:10.1348/096317901167497
- Spoor, J. R., & Kelly, J. R. (2004). The evolutionary significance of affect in groups: Communication and group bonding. *Group Processes and Intergroup Relations*, *7*(4), 398–412. doi:10.1177/1368430204046145
- Stephens, J. P., & Carmeli, A. (2016). The positive effect of expressing negative emotions on knowledge creation capability and performance of project teams. *International Journal of Project Management*, *34*(5), 862–873. doi:10.1016/j.ijproman.2016.03.003
- Strange, J., & Mumford, M. (2005). The origins of vision: Effects of reflection, models, and analysis. *Leadership Quarterly*, *16*, 121–148. doi:10.1016/j.leaqua.2004.07.006
- Stubbs, E., & Wolff, S. B. (2008). Emotional intelligence competencies in the team and team leader. *Journal of Management Development*, *27*(1), 55–75. doi:10.1108/02621710810840767
- Sy, T., & Choi, J. N. (2013). Contagious leaders and followers: Exploring multi-stage mood contagion in a leader activation and member propagation (LAMP) model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *122*(2), 127–140. doi:10.1016/j.obhdp.2013.06.003
- Tannenbaum, S. I., Beard, R. L., & Salas, E. (1992). Team Building and its Influence on Team Effectiveness: An Examination of Conceptual and Empirical Developments. *Advances in Psychology*, *82*(C), 117–153. doi:10.1016/S0166-4115(08)62601-1
- Taris, T. W., & Kompier, M. (2003). Challenges in longitudinal designs in occupational health psychology. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, *29*(1), 1–4.
- Taylor, F. W. (1919). *The principles of scientific management*. Harper & brothers.
- Tepper, B. J., Dimotakis, N., Lambert, L. S., Koopman, J., Matta, F. K., Park, H. M., Goo, W., Man Park, H., & Goo, W. (2018). Examining follower responses to

Referencias

- transformational leadership from a dynamic, person-environment fit perspective. *Academy of Management Journal*, 61(4), 1343–1368. doi:10.5465/amj.2014.0163
- Thomas, J. P., Whitman, D. S., & Viswesvaran, C. (2010). Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 275–300. doi:10.1348/096317910X502359
- To, M. L., Tse, H. H. M., & Ashkanasy, N. M. (2015). A multilevel model of transformational leadership, affect, and creative process behavior in work teams. *Leadership Quarterly*, 26(4), 543–556. doi:10.1016/j.leaqua.2015.05.005
- Totterdell, P., Kellett, S., Teuchmann, K., and Briner, R. B. (1998). Evidence of mood linkage in work groups. *J. Pers. Soc. Psychol Journal of Personal and Social Psychology*. 74, 1504–1515. doi: 10.1037//0022-3514.74.6.1504
- Troth, A. C., Lawrence, S. A., Jordan, P. J., & Ashkanasy, N. M. (2017). Interpersonal Emotion Regulation in the Workplace: A Conceptual and Operational Review and Future Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 00, 1–21. doi:10.1111/ijmr.12144
- Tse, H. H. M., Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2008). A multi-level analysis of team climate and interpersonal exchange relationships at work. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 195–211. doi:10.1016/j.leaqua.2008.01.005
- Tse, H. M., Troth, A. C., Ashkanasy, N. M., & Collins, A. L. (2018). Affect and leader-member exchange in the new millennium: A state-of-art review and guiding framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 135–149. doi:10.1016/j.leaqua.2017.10.002
- Tseng, S. T., & Levy, P. E. (2018). A multilevel leadership process framework of performance management. *Human Resource Management Review*, September, 1–14. doi:10.1016/j.hrmr.2018.10.001
- van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., van Kleef, G. A., & Damen, F. (2008). Leadership, Affect, and Emotions. In *Research Companion to Emotion in Organizations*. Edward Elgar Publishing.
- van Kleef, G. A. (2014). Understanding the positive and negative effects of emotional expressions in organizations: EASI does it. *Human Relations*, 67(9), 1145–1164. doi:10.1177/0018726713510329
- van Kleef, G. A., & Fischer, A. H. (2016). Emotional collectives: How groups shape emotions and emotions shape groups. *Cognition and Emotion*, 30(1), 3–19. doi:/10.1080/02699931.2015.1081349

- van Maanen, J. , & Kunda, G. (1989). “Real feelings”: Emotional expression and organizational culture. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 11, pp. 43-103). Greenwich, CT: JAI.
- van Mierlo, H., Vermunt, J. K., & Rutte, C. G. (2009). Composing group-level constructs from individual-level survey data. *Organizational Research Methods*, 12(2), 368–392. doi:10.1177/1094428107309322
- Verhaeghen, P., Joorman, J., & Khan, R. (2005). Why we sing the blues: the relation between self-reflective rumination, mood, and creativity. *Emotion*, 5(2), 226. <https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.1037%2F1528-3542.5.2.226>
- Viladrich, C., Angulo-Brunet, A., and Doval, E. (2017). A journey around alpha and omega to estimate internal consistency reliability. *Anal. Psicol.* 33, 755–782. doi: 10.6018/analesps.33.3.268401
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group and Organization Management*, 36(2), 223–270. doi:10.1177/1059601111401017
- Wang, G., van Iddekinge, C. H., Zhang, L., & Bishoff, J. (2019). Meta-Analytic and Primary Investigations of the Role of Followers in Ratings of Leadership Behavior in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 104(1), 1–50. doi: 10.1037/t11708-000
- Watson, D., & Tellegen, A. (1985). Toward a consensual structure of mood. *Psychological bulletin*, 98(2), 219.
- Wei, X., Liu, Y., and Allen, N. J. (2016). Measuring team emotional intelligence: a multimethod comparison. *Group Dyn.* 20, 34–50. doi: 10.1037/gdn0000039
- Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 357. doi:/10.2307/2393372
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173–194. doi:10.1016/S1053-4822(02)00045-1
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In *Research in Organizational Behavior* (Vol. 18, Issue 1). doi:1-55938-938-9

Referencias

- Wenger, Jones, & Jones. (1962). *Physiological Psychology*.
- Williams, W. M., & Sternberg, R. J. (1988). Group intelligence: Why some groups are better than others. In *Intelligence* (Vol. 12, Issue 4, pp. 351–377). Elsevier Science. doi:10.1016/0160-2896(88)90002-5
- Wo, D. X. H., Schminke, M., & Ambrose, M. L. (2019). Trickle-Down, Trickle-Out, Trickle-Up, Trickle-In, and Trickle-Around Effects: An Integrative Perspective on Indirect Social Influence Phenomena. *Journal of Management*, 45(6), 2263–2292. doi:10.1177/0149206318812951
- Wolff, S. B. (2006). *Group Emotional Intelligence (GEI) survey: Technical manual*. Boston, MA: GEI Partners.
- Wolff, S. B., Druskat, V. U., Koman, E. S., & Messer, T. E. (2006). The link between group emotional competence and group effectiveness. In *Linking emotional intelligence and performance at work: Current research evidence with individuals and groups* (pp. 223–242). Lawrence Erlbaum Associates Publishers. doi:10.4324/9780203763896
- Wong, C.S., & Law, K. S. (2002). The effect of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Leadership Quarterly*, 13(3), 243–274. doi:10.1016/S1048-9843(02)00099-1
- Wright, P. M., & Nishi, L. H. (2007). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. *CAHRS Working Paper Series*, 468. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/468>
- Wu, C. H., & Wang, Z. (2015). How transformational leadership shapes team proactivity: The mediating role of positive affective tone and the moderating role of team task variety. *Group Dynamics*, 19(3), 137–151. doi:/10.1037/gdn0000027
- Yang, J., & Mossholder, K. W. (2004). Decoupling task and relationship conflict: the role of intragroup emotional processing. *Journal of Organizational Behavior*, 25(March 2003), 589–605. doi:10.1002/job.258
- Yang, J., Zhang, Z.-X., & Tsui, A. S. (2010). Middle Manager Leadership and Frontline Employee Performance: Bypass, Cascading, and Moderating Effects. *Journal of Management Studies*, 47(4), 654–678. doi:10.1111/j.1467-6486.2009.00902.x
- Yammarino, F. J., & Atwater, L. E. (1997). Do managers see themselves as other see them? Implications of self-other rating agreement for human resources management. *Organizational Dynamics*, 25(4), 35–44. doi:10.1016/S0090-2616(97)90035-8

- Yik, M. S., Russell, J. A., & Barrett, L. F. (1999). Structure of self-reported current affect: Integration and beyond. *Journal of personality and social psychology*, 77(3), 600.
- Zhu, W., Wang, G., Zheng, X., Liu, T., & Miao, Q. (2012). Examining the Role of Personal Identification With the Leader in Leadership Effectiveness: A Partial Nomological Network. *Group and Organization Management*, 38(1), 36–67. doi:10.1177/1059601112456595



PUTTING EMOTION IN MOTION

The importance of team emotional intelligence and discrete emotions for understanding the relationship between managers and employees

La importancia de la inteligencia emocional de equipo y las emociones discretas para comprender la relación entre el liderazgo y los/ las trabajadores/as

Rosa Mindeguia Petirena

Doctoral thesis

Tesis doctoral

2021

eman ta zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea