

CLIMA EN LAS ORGANIZACIONES LABORALES Y EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO¹

VICENTE GONZÁLEZ-ROMÁ Y JOSÉ M. PEIRÓ

Unidad de Investigación de Psicología de las Organizaciones y del Trabajo
(UIPOT)
Universidad de Valencia

Resumen

En el presente trabajo, se ofrecen las aportaciones que la Unidad de Investigación de Psicología de las Organizaciones y del Trabajo (UIPOT) de la Universidad de Valencia ha realizado al estudio del clima en las organizaciones laborales. Estas aportaciones se refieren a la medición del clima, al estudio de los antecedentes y consecuentes de las percepciones individuales del clima, y a la formación del clima agregado como percepciones compartidas por un grupo de sujetos, sus correlatos e influencias. Finalmente, se señalan los aspectos que deberían ser considerados en futuras investigaciones para contribuir al desarrollo de esta área temática.

Palabras clave: clima organizacional, clima de los equipos de trabajo, liderazgo.

Abstract

In the present paper, the contributions of the Research Unit on Work and Organizational Psychology of the University of Valencia to the study of climate in work organizations are summarized. These contributions are referred to climate measurement, antecedents and consequences of individual perceptions of climate, and the formation of aggregate climate as shared perceptions, its correlates and influences. Finally, the issues that should be considered in future research are pointed out.

Key words: organizational climate, workteam climate, leadership.

1. Introducción

Por analogía a su significado meteorológico, los investigadores psicosociales, los psicólogos profesionales, e incluso el público en general utilizan el término «clima» para referirse a determinadas características de los contextos psicosociales. Así pues, en un primer momento, podemos decir que el concepto de clima alude a las descripciones de un contexto psicosocial. En las organizaciones, tales descripciones pueden referirse a distintas unidades situadas en diferentes niveles, como por ejemplo, el equipo de trabajo, el departamento, y la organización.

¹ Parte de las investigaciones presentadas en este trabajo han sido financiadas por la Dirección General de Investigación Científica y Técnica (DGICYT). Proyecto PB94-0997.

El nivel de la unidad que es considerada marca el *nivel descriptivo o referente* del clima. Además, en función de su contenido, las descripciones de un contexto pueden agruparse en grupos homogéneos referidos a determinadas características o dimensiones del contexto (Rousseau, 1988). Así, el clima puede tener diferentes *facetas*. Por ejemplo, se habla del clima de apoyo de un departamento para referirse a las descripciones sobre el grado en el que las relaciones entre los miembros de ese departamento son amistosas, de colaboración, y de ayuda mutua a la hora de resolver problemas. Han sido numerosas las facetas de clima definidas, medidas y estudiadas por los investigadores. Tras revisar una buena parte de las mismas, Koys y Decottis (1991) señalaron que las facetas del clima de las organizaciones pueden agruparse en las ocho siguientes: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, imparcialidad, e innovación. Como puede apreciarse, las facetas del clima se refieren a las características psicosociales de los contextos descritos. Todas ellas implican un grupo de individuos que interactúan en un determinado contexto.

Pero, ¿qué hace falta para que una determinada faceta pueda predicarse de una unidad? Esto es, ¿cuándo podemos afirmar que un equipo de trabajo, por ejemplo, presenta un nivel de clima de apoyo elevado? Tales afirmaciones sólo pueden realizarse cuando hay un elevado grado de acuerdo entre las descripciones individuales de los miembros de la unidad. Sin embargo, las dificultades halladas a la hora de demostrar empíricamente la existencia de ese acuerdo (en ocasiones debidas a la utilización de métodos de análisis inadecuados) ha producido una variada tipología de climas que se observa en las distintas formas en las que se ha operacionalizado este constructo. Así, la falta de consenso intra-unidad ha sido interpretada por algunos investigadores como prueba de que el clima es un atributo individual (James y Sells, 1981). Desde esta perspectiva, el clima se define como las percepciones individuales de los ambientes de los que los sujetos forman parte. Las medidas de clima son pues, medidas individuales, no agregadas: las puntuaciones individuales en los cuestionarios de clima. Este tipo de clima se denomina *clima psicológico*. Otros investigadores piensan que no puede hablarse del clima de una unidad sin la existencia de cierto grado de consenso o acuerdo entre sus miembros (Drexler, 1977; Joyce y Slocum, 1979). Desde esta perspectiva, el clima de una unidad es el *clima agregado* que resulta del promedio de las percepciones (puntuaciones) individuales de los miembros de la unidad. Este clima agregado se puede obtener siempre que: a) las percepciones que se agregan sean de individuos que pertenecen a una unidad identificable (e. g., equipo de trabajo, nivel jerárquico, departamento, organización), y b) exista acuerdo entre las percepciones de los miembros de la unidad, es decir, tales percepciones sean compartidas. La lógica que subyace a la segunda condición es que «conceptualmente tiene sentido buscar algún consenso en una población si tiene que reflejar alguna característica del ambiente» (Payne, Fineman y Wall, 1976, p. 46).

Las dificultades para encontrar un consenso suficiente que permitiera agregar las percepciones individuales, y obtener así climas agregados (Schneider y Snyder, 1975; James, 1982; Schneider y Reichers, 1983), llevó a Joyce y Slocum (1984) a proponer un tipo diferente de clima agregado: los *climas colectivos*. Considerando las citadas dificultades, y priorizando la condición de la existencia de acuerdo intra-unidad, los citados investigadores propusieron identificar «clusters» o grupos de individuos con percepciones ambientales similares mediante el uso de métodos estadísticos de agrupamiento o análisis de «clusters». Estos clusters de miembros organizacionales constituyen los *climas colectivos*, y cumplen el criterio de acuerdo o consistencia interna para obtener puntuaciones agregadas de clima. Sin embargo, esta forma de resolver el problema del acuerdo intra-unidad no está exenta de críticas (Payne, 1990; Patterson, Payne y West, 1996; González-Romá, Peiró, Lloret y Zornoza, en prensa). Éstas pueden resumirse en la siguiente pregunta: ¿que hay a la base de los climas colectivos? Para que los climas

colectivos representen un concepto científico con sentido tendrían que tener a la base alguna identidad psicosocial; esto es, la similitud perceptual característica de sus miembros debería estar basada en la pertenencia a alguna colectividad, bien formal (e. g., equipo de trabajo, departamento) o informal (e. g. grupos o camarillas de compañeros) (Payne, 1990). Aunque actualmente los climas colectivos son aceptados como un tipo más de clima agregado, el debate sobre su validez está todavía abierto (ver González-Romá et al., en prensa).

Esta breve revisión sobre el concepto y los tipos de clima constituye un punto de partida necesario que nos permitirá desarrollar el resto del presente trabajo. Su objetivo fundamental es presentar las aportaciones que ha realizado la Unidad de Investigación de Psicología de las Organizaciones y del Trabajo (UIPOT) al estudio del clima en las organizaciones laborales desde 1990, año en el que fue publicada la primera de ellas (Peiró y González-Romá, 1990). Además, se intentará concretar las implicaciones de tales aportaciones, así como algunas orientaciones acerca de cuáles deben ser, a nuestro juicio, algunas de las líneas de investigación a desarrollar en el futuro. En primer lugar, se presentarán los trabajos que han tenido por objeto desarrollar cuestionarios para medir el clima. A continuación, se expondrán los estudios empíricos centrados en la formación, antecedentes y consecuencias del clima. Para ello, estructuraremos la presentación en función de los distintos tipos de clima objeto de estudio: clima psicológico, clima agregado, y clima colectivo.

2. La medición del clima

Nuestra unidad de investigación ha participado en el equipo de investigación internacional FOCUS², uno de cuyos objetivos ha sido la elaboración de un cuestionario que permitiera medir el clima organizacional en diferentes países de nuestro entorno. El cuestionario FOCUS-93 está compuesto por 40 ítems, y ofrece medidas de cuatro dimensiones de clima: 1. apoyo: grado en el que las relaciones entre los miembros de la organización son amistosas, y de colaboración mutua (8 ítems); 2. orientación de reglas: grado en el que la conducta de los empleados está regulada por normas y reglas formales (6 ítems); 3. orientación a metas: grado en el que las actividades y conductas están orientadas hacia el logro de objetivos previamente establecidos (14 ítems); y 4. innovación: grado en el que las nuevas ideas y proyectos son bien acogidos y estimulados (12 ítems). El modelo conceptual sobre el que se desarrolló el cuestionario se fundamenta en el Modelo de Valores Competitivos de Quinn y Rohrbaugh (1983) (ver González-Romá, Tomás, Peiró, Lloret, Espejo, Ferreres y Hernández, 1996; González-Romá, Tomás y Ferreres, 1995).

Los estudios realizados sobre las propiedades psicométricas del cuestionario en dos muestras ocupacionales españolas indican que el cuestionario FOCUS-93 ofrece medidas fiables y válidas de las dimensiones de clima anteriormente citadas (González-Romá et al., 1995). Para facilitar su uso en contextos profesionales, nuestro equipo ha desarrollado una versión reducida del cuestionario FOCUS-93 compuesta por 13 ítems. Los estudios psicométricos realizados sobre esta versión indican que: 1. a pesar de la dramática reducción en la longitud del cuestionario los coeficientes de fiabilidad (alfa de Cronbach) se mantienen en niveles aceptables, 2. las saturaciones de los ítems en los correspondientes factores son estadísticamente significativas e invariantes a través de dos muestras (empleados en un Organismo de la Adminis-

² El equipo internacional de investigación FOCUS (First Organizational Climate/Culture Unified Search) international research está compuesto por los siguientes investigadores: G. De Cock, K. De Witte (Belgium), Z. Susanj (Croatia), C. Lemoine (France), D. Bourantas, N. Papalexandris (Greece), I. Branyiczki (Hungary), E. Spaltro (Italy), P. Koopman, J. van Muijen (The Netherlands), L. Correia Jesuino, J. Gonzales das Neves (Portugal), H. Pitariu (Romania), E. Konrad (Slovenia), J. M. Peiró, V. González-Romá (Spain), y D. Tumipseed (USA).

tración Central del Estado y profesionales de Equipos de Atención Primaria (EAPs), 3. las puntuaciones en las cuatro subescalas presentan una buena estabilidad temporal (correlaciones test-retest con un intervalo de un año superiores a 0.51), 4. las saturaciones factoriales de 11 de los 13 ítems en los correspondientes factores se mantienen estables tras un periodo de un año, y 5. la versión reducida permite obtener medidas del clima agregado de equipos de trabajo que muestran las diferencias existentes entre el clima de dichos equipos (González-Romá, Lloret y Peiró, 1995; González-Romá, Ferreres, Tomás, Mañas, Subirats, y Tordera, 1997).

Por último, a fin de posibilitar la realización de estudios comparativos de carácter transnacional nuestro equipo ha analizado la equivalencia de las versiones en castellano y en holandés del cuestionario FOCUS-93 (Ferreres, González-Romá, Lloret, Gómez-Benito y Peiró, 1997). Mediante la aplicación de la regresión logística para detectar el funcionamiento diferencial de los ítems en las dos versiones, se concluyó que 27 de los 40 ítems no presentaban funcionamiento diferencial, y por lo tanto, podían ser utilizados para realizar estudios comparativos sobre clima organizacional entre empleados españoles y holandeses que trabajan en los servicios de salud de los países implicados.

3. Antecedentes y consecuentes de las percepciones individuales de clima

Existe un amplio acuerdo en considerar al clima organizacional como una variable mediadora entre ciertos factores antecedentes (e. g., las prácticas de recursos humanos, la estructura organizacional, el liderazgo), y determinadas variables consecuentes (e. g., satisfacción laboral, compromiso organizacional, productividad) (Kopelman, Brief y Guzzo, 1990; Payne and Pugh, 1976). Este supuesto ha sido apoyado por numerosas investigaciones que se han preocupado por determinar los antecedentes y consecuentes de las percepciones individuales de clima, esto es, del clima psicológico (ver Mañas, 1998 y Subirats, 1998 para una revisión sobre el tema).

3.1. Antecedentes de las percepciones individuales de clima

En este área, las aportaciones realizadas por nuestra unidad de investigación se han centrado en el estudio de las influencias que el tamaño de los equipos de trabajo, las características del puesto, y diversos aspectos del liderazgo, presentan sobre el clima psicológico. En todas estas investigaciones, las facetas de clima analizadas fueron las que mide el cuestionario FOCUS-93.

En relación a la influencia del tamaño, la revisión de la literatura realizada por Mañas (1988) puso de manifiesto que la evidencia disponible era sobre todo de carácter transversal y correlacional, y no ofrecía una patrón claro de relaciones. Mediante un diseño de panel con dos recogidas de datos separadas por un año, y utilizando regresiones diferidas, Mañas (1998) demostró que el tamaño de los 20 equipos de trabajo estudiados (EAPs y Equipos de Salud Mental) en tiempo 1 presentaba una influencia significativa y negativa sobre las percepciones individuales de clima de apoyo, metas e innovación en tiempo 2. Estos resultados confirman la influencia del tamaño de los equipos sobre el clima psicológico, y sugieren que aquél es un factor importante a considerar a la hora de diseñar los EAPs.

A pesar de que las características del puesto de trabajo constituyen aspectos importantes del ambiente inmediato de un empleado, y que por ello cabría esperar que tales características ejercieran una influencia importante sobre las percepciones individuales de clima (Kozlowski y Hults, 1987), pocas investigaciones se han ocupado de esta supuesta relación. Nuestra unidad se ha ocupado de esta cuestión en dos trabajos (Peiró, González-Romá y Ramos, 1991; González-Romá, 1995). En los dos las hipótesis acerca de la relación entre las características del puesto y las percepciones individuales de clima se elaboraron a partir del modelo conceptual

en el que se basa el cuestionario FOCUS-93. En una muestra de profesionales de EAPs, Peiró, González-Romá y Ramos (1991) mostraron que el grado de influencia de los profesionales sobre las decisiones del equipo presentaba un impacto positivo sobre los hipotéticos consecuentes: las dimensiones de clima de apoyo y de innovación. Asimismo, también confirmaron la influencia positiva de la estandarización de los criterios de evaluación sobre las facetas de clima de orientación a reglas y orientación a metas. En una muestra de empleados de la Administración Pública, los resultados obtenidos por González-Romá (1995) confirmaron la influencia positiva de la autonomía sobre las facetas de apoyo e innovación, y la influencia del feedback de la tarea sobre las facetas de innovación y de orientación a metas. En su conjunto, estos resultados sugieren que el re/diseño de puestos de trabajo puede ser una estrategia útil de intervención sobre las percepciones individuales de clima.

La influencia que el liderazgo puede ejercer sobre las percepciones individuales de clima fue reconocida por los primeros investigadores que teorizaron sobre el tema (Lewin, 1951; McGregor, 1960; Likert, 1967; Blake y Mounton, 1968). Algunos de los trabajos realizados por nuestra unidad confirman esta relación. En dos muestras ocupacionales diferentes, Peiró et al. (1991) y González-Romá (1995) mostraron que las conductas de consideración de los líderes influyen positivamente sobre las percepciones individuales de apoyo, y de orientación a reglas, mientras que las conductas de iniciación de estructura de los líderes inciden positivamente sobre las facetas de clima de innovación y orientación a metas.

Pero a nuestro juicio, los resultados más interesantes sobre la relación entre liderazgo y clima tienen que ver con los procesos implicados y su dinámica. Tales aportaciones se enmarcan en el contexto teórico desarrollado por Kozlowski y Doherty (1989), y toman como punto de partida sus resultados empíricos. Kozlowski y Doherty (1989) integraron la aproximación interaccionista a la formación del clima (Schneider y Reichers, 1983; Moran y Volkwein, 1992) con el modelo de liderazgo del «Vertical Dyad Linkage» (VDL, Graen, 1976; Graen y Cashman, 1975). Desde la aproximación interaccionista a la formación del clima se defiende que las percepciones compartidas que definen el clima de una unidad, se desarrollan a través de intercambios de significados que se producen durante la interacción social. Una de las interacciones sociales más relevantes entre las que se desarrollan en el entorno social próximo es la interacción entre un empleado y su inmediato superior. Kozlowski y Doherty (1989) recurren al VDL y a la teoría de elaboración de roles (Graen, 1976) para modelar y contextualizar la citada interacción líder-miembro. Desde el VDL se defiende que la interacción del líder con cada uno de sus miembros es única, y se desarrolla siguiendo la pauta que establece la teoría de elaboración de roles, esto es, un proceso continuo de emisión, recepción y modificación de expectativas entre el líder y el empleado que tiene por objeto definir y negociar el rol de éste último.

Peiró, González-Romá, Ramos y Zornoza (1996) compararon el modelo VDL con el modelo «Average Leadership Style» (ALS, que defiende que los líderes actúan de una forma similar en relación a sus colaboradores) para determinar qué modelo, y por lo tanto, a qué nivel (individual a grupal), se explicaba mejor la relación entre las variables de liderazgo de consideración e iniciación de estructura y cuatro facetas de clima (apoyo, innovación, orientación a objetivos, y respeto por las reglas). Los resultados que obtuvieron mediante el análisis intra-entre (Within and Between Analysis, WABA) y el análisis contextual, revelaron que la relación era mejor explicada por el modelo VDL. Esto implica que el estudio de la influencia del líder sobre las percepciones de clima de sus colaboradores hay que enmarcarlo en la relación diádica líder-miembro.

Desde este marco teórico, Kozlowski y Doherty (1989) afirman que el líder puede actuar como un «filtro» interpretativo de los procesos, sucesos y características organizacionales, de modo que las percepciones de clima de los empleados que mantengan unas relaciones de alta calidad con sus líderes (miembros del endo-grupo) mostrarán una mayor similitud con las percepciones de clima de estos últimos, que las percepciones de los empleados que mantengan unas relaciones de baja calidad (miembros del exo-grupo). Los citados investigadores pusieron a prueba

esta hipótesis en una muestra compuesta por 16 supervisores y sus 165 empleados, todos miembros de una organización manufacturera. Previamente, dividieron la muestra de empleados en dos grupos en función de su puntuación en una escala (Leader-Member Exchange (LMX), Scandura y Graen, 1984) que medía la calidad de la relación líder-miembro, y tomando como criterio de corte la mediana. Los resultados obtenidos revelaron que, en cinco de las ocho dimensiones de clima estudiadas, el grupo de empleados con buena relación con su líder tenía puntuaciones de clima más similares a las puntuaciones de sus respectivos líderes, que el grupo de empleados con relaciones de baja calidad con sus líderes. Según Kozlowski y Doherty, estos resultados indican que la naturaleza de las interacciones líder-miembro contribuyen a configurar las percepciones de clima de los subordinados. Sin embargo, como los propios autores reconocen las relaciones analizadas deberían haberse estudiado dentro de cada unidad de trabajo, ya que es éste su contexto. «Un análisis más riguroso de estas proposiciones examinaría el consenso y el acuerdo de los miembros del endo-grupo y del exo-grupo dentro de cada unidad y luego probaría las hipótesis examinando el acuerdo y el consenso del endo-grupo y del exo-grupo a través de los equipos de trabajo» (Kozlowski y Doherty, 1989, p. 551).

Con esta perspectiva de análisis intra-unidad, Peiró, González-Romá, Rodríguez, Bravo y González-Navarro (1995) replicaron el estudio de Kozlowski y Doherty (1989) en una muestra de 10 EAPs. Sólo en un equipo los resultados obtenidos apoyaron la hipótesis de Kozlowski y Doherty (1989): los miembros que mantenían buenas relaciones con el líder del equipo (miembros del endo-grupo) presentaban puntuaciones en la dimensiones de clima de apoyo, innovación y metas, más similares a las de su líder, que las puntuaciones de los miembros del exogrupo. En tres equipos se obtuvieron relaciones contrarias a las esperadas en alguna de las dimensiones de clima, esto es, los miembros del exo-grupo presentaron puntuaciones de clima más similares a las del líder que los miembros del endogrupo. Los resultados obtenidos por Peiró et al. (1995) sugieren que en los EAPs estudiados, la interacción líder-miembros no contribuye a que las percepciones de clima de los miembros de los equipos se asemejen a las percepciones de clima de sus líderes.

Los diferentes resultados obtenidos por Kozlowski y Doherty (1989) y por Peiró et al. (1995) sugieren que el papel de los líderes como modeladores de las percepciones individuales de clima puede depender de la muestra ocupacional estudiada y del tipo de liderazgo desarrollado. En muestras de empleados de cuello azul, como la estudiada por Kozlowski y Doherty (1989), donde los líderes ejercen una supervisión más estrecha, con un mayor poder formal, y los subordinados tienen poca autonomía, la calidad de la interacción líder-miembro puede ser un importante factor para configurar las percepciones individuales de clima. En muestras compuestas por profesionales, en las que el líder del equipo no tiene un poder formal fuerte, no ejerce una supervisión estrecha, coordina más que dirige, y en las que los sujetos tienen un alto grado de autonomía, la calidad de la mencionada interacción no parece jugar un papel importante en la configuración de las percepciones de clima de los profesionales.

Esta última afirmación es respaldada también por los resultados obtenidos por Mañas (1998). Este investigador examinó la influencia de la interacción líder-miembro sobre las percepciones de clima de los miembros de los equipos de trabajo estudiados (EAPs y Equipos de Salud Mental). Para ello desarrolló un diseño de panel con dos recogidas de datos separadas por un año, y utilizó regresiones diferidas. Los resultados obtenidos mostraron que la interacción líder-miembro no presentaba influencias diferidas sobre las percepciones individuales de clima.

Partiendo de estos últimos resultados, y considerando que diversos investigadores han sugerido que la relación entre clima y liderazgo es recíproca (e. g., Kozlowski y Doherty, 1989; Frankling, 1975; Sheridan y Vredenburg, 1978), Tordera, González-Romá, Peiró y Ramos (1997) investigaron si la calidad de la interacción líder-miembro y la similitud entre las percepciones de clima del líder y de los miembros de los equipos presentan relaciones causales recíprocas. La influen-

cia de la última variable sobre la primera se basa en el modelo teórico de la similitud-atracción, y en las investigaciones que, siguiendo este modelo, han estudiado los antecedentes de la interacción líder-miembro. Tales estudios muestran que las díadas líder-miembro que comparten percepciones comunes sobre una serie de procesos organizacionales, o que presentan similares características demográficas o de personalidad, desarrollan relaciones de mayor calidad (Green, Anderson y Shivers, 1996; Steiner y Dobbins, 1989; Engle y Lord, 1977). Analizando la misma muestra que Mañas (1998), y desarrollando un diseño de panel con dos recogidas de datos separadas por un año, Tordera et al. (1997) observaron que la similitud entre las percepciones de clima del líder y de los miembros no presentó ninguna influencia diferida sobre la calidad de la interacción líder-miembro. Sin embargo, esta última variable sí presentó efectos diferidos sobre la similitud perceptual referida a tres de las cuatro dimensiones de clima estudiadas: innovación, orientación a metas, y orientación a reglas. Estos resultados ponen de manifiesto que en los equipos de trabajo estudiados la relación entre la similitud en las percepciones de clima y la calidad de la interacción líder-miembro no es recíproca sino unidireccional y diferida, siendo la primera variable la que actúa como antecedente. Los resultados obtenidos por Tordera et al. (1997) deberían estimular la realización de más estudios longitudinales que contribuyan a clarificar si la relación objeto de análisis puede presentar distintas formas dependiendo de la muestra ocupacional.

En un estudio transversal realizado por González-Navarro, Bravo, González-Romá, Zurriaga y Peiró (1993) con una muestra diferente de profesionales de EAPs, se observó que la influencia del líder del equipo no presentó ninguna correlación estadísticamente significativa con la similitud entre las percepciones de clima del líder y cada uno de los miembros de su equipo. Tomados en conjunto, los resultados obtenidos indican que los líderes de estos equipos no modelan las percepciones de clima de los profesionales ni a través de su influencia ni de la interacción con los miembros de sus equipos. Como señalamos anteriormente, el papel del líder (coordinador) y los sujetos que componen estos equipos (profesionales de EAPs) pueden ayudar a comprender estos resultados.

3.2. Consecuentes de las percepciones individuales de clima

Como variable mediadora, se espera que el clima psicológico presente influencias sobre una serie de variables individuales. La lógica que subyace a esta hipótesis es común a diferentes modelos organizacionales, y puede resumirse de la siguiente manera: los sujetos perciben los estímulos de sus ambientes de trabajo, los procesan, evalúan la información que contienen, y responden ante ellos en función del significado atribuido mediante distintos tipos de respuesta (conductual, emocional, fisiológica) (James y Tetrick, 1986; Kahn y Byosiére, 1992).

Durante las pasadas décadas, muchas investigaciones transversales han obtenido resultados que respaldan la influencia de las percepciones individuales de clima sobre diferentes variables individuales como la satisfacción laboral. Diferentes estudios transversales realizados por nuestra unidad de investigación han ofrecido resultados que indican que las percepciones individuales de clima presentan relaciones significativas con distintas variables de carácter actitudinal, emocional o afectivo, como: la satisfacción laboral y diferentes dimensiones de la misma, la ansiedad laboral, la tensión laboral, el conflicto, la ambigüedad y la sobrecarga de rol, el bienestar afectivo, el compromiso organizacional, y la propensión al abandono (Subirats, 1998; Subirats, González-Romá, Peiró, y Mañas, 1997; Peiró et al., 1991; Mañas, 1998). Además, también hemos detectado influencias sobre variables conductuales como el número de episodios de baja por Incapacidad Laboral Temporal en una muestra de enfermeras (Peiró, González-Romá, Lloret, Bravo y Zurriaga, 1995; Peiró, González-Romá, Tomás, Hernández y Caballer, 1996).

Sin embargo, pensamos que son de mayor interés los resultados obtenidos a partir de estudios longitudinales. Dada la escasez de este tipo de estudios, los resultados han permitido clarificar algunas cuestiones planteadas en la literatura. Mañas (1998) mostró que las percep-

ciones individuales de clima presentaban influencias diferidas sobre distintas dimensiones de la satisfacción laboral, el bienestar afectivo, el conflicto de rol y el compromiso con el trabajo. Payne y sus colaboradores han defendido que la relación de causalidad entre las percepciones de clima y sus hipotéticos consecuentes es recíproca (Payne y Pugh, 1976; Payne, 1990; Patterson, Payne y West, 1996). Para apoyar esta afirmación citan los trabajos de James y Jones (1980) y James y Tetrick (1986). En un estudio transversal, estos investigadores examinaron la relación de causalidad recíproca entre la percepción del puesto de trabajo (tomado como medida de clima psicológico del puesto) y la satisfacción laboral. La influencia de esta última variable sobre la primera la justificaron señalando que «los niveles de afecto existentes o deseados pueden hacer que los sujetos presten atención selectivamente, o redefinan, los indicios situacionales en el procesamiento de información, o que estructuren sus cogniciones de manera que sean consistentes con sus creencias y expectativas (teorías implícitas) acerca de si un puesto debería ser satisfactorio o insatisfactorio» (James y Tetrick, 1988, p. 77). Este argumento es congruente con la teoría de la consistencia de Rosenberg (1968). Según esta teoría, los sujetos tienden a buscar consistencia entre lo que sienten y lo que piensan. Así pues, un sujeto que se sienta insatisfecho con su equipo, probablemente atribuirá esa insatisfacción a características disfuncionales del equipo, como por ejemplo, malas relaciones entre sus miembros, ausencia de objetivos claros, etc. Estas atribuciones influirán sobre sus percepciones del clima del equipo. Los resultados obtenidos por James y colaboradores (James y Jones, 1980; James y Tetrick, 1986) mediante regresión múltiple en dos etapas apoyaron la hipótesis de que las percepciones del puesto y la satisfacción laboral muestran relaciones causales recíprocas, si bien la influencia de la satisfacción ($\beta = 0.60$) fue de mayor magnitud que la influencia de las percepciones del puesto ($\beta = 0.24$).

La naturaleza transversal de los estudios de James et al. y, en menor medida, la medida de clima utilizada (percepciones del puesto), hacen que su contribución a la clarificación de la naturaleza de la relación clima-satisfacción laboral sea limitada. González-Romá, Peiró, Lloret y Mañas (1996a; 1996b) realizaron un estudio en el que pusieron a prueba diversas hipótesis de causalidad en la relación clima-consecuentes actitudinales. Empleando un diseño de panel con dos recogidas de datos, y poniendo a prueba distintos modelos causales con variables latentes, observaron que los únicos efectos diferidos observados correspondían a los efectos de determinadas facetas de clima sobre los consecuentes considerados (satisfacción con el equipo, y compromiso con el equipo). Concretamente, la dimensión de clima de orientación a metas presentó efectos positivos estadísticamente significativos sobre los dos consecuentes mencionados; y la dimensión de clima de apoyo mostró un efecto diferido positivo sobre la satisfacción con el equipo. Las otras dos dimensiones de clima consideradas (innovación y orientación a reglas) no presentaron efectos estadísticamente significativos. Asimismo, ninguno de los dos consecuentes actitudinales considerados presentó efectos diferidos sobre alguna de las cuatro dimensiones de clima consideradas. Estos resultados cuestionan la hipotética relación recíproca entre clima y consecuentes actitudinales, e indican que esa relación es de carácter unidireccional. No obstante, dada la escasez de estudios longitudinales todavía es pronto para establecer conclusiones definitivas al respecto. Son necesarios nuevos estudios que aporten resultados al respecto.

4. El clima agregado como percepciones compartidas. Formación, correlatos e influencias

4.1. Formación del clima compartido

El clima en las organizaciones (del equipo, del departamento, de la organización) es fundamentalmente un fenómeno colectivo. Si el clima refleja algunas de las características de un

contexto social, tiene que existir cierto grado de acuerdo entre las personas que trabajan en ese contexto sobre las citadas características (Payne, Fineman y Wall, 1976), esto es, las percepciones de clima deben ser compartidas por esas personas. Cuando se da este nivel de acuerdo, es posible agregar las puntuaciones individuales de clima para obtener un indicador del clima de la unidad.

El proceso por el cual se desarrollan estas percepciones compartidas de clima se ha intentado explicar desde perspectivas diversas (para una síntesis al respecto, ver Moran y Volkwein, 1992). Según la aproximación estructuralista, el clima compartido se forma porque los sujetos de una determinada unidad están expuestos a las mismas características estructurales (e. g., Payne y Pugh, 1976). Desde la perspectiva perceptual, el clima es básicamente un proceso individual. Es una descripción individual de las condiciones organizacionales que tiene sentido y significado para el individuo (James and Jones, 1974). Originalmente, esta aproximación impide hablar de climas compartidos, ya que no explica cómo éstos pueden llegar a desarrollarse. Un modelo que permite explicar este fenómeno partiendo de la aproximación perceptual es el modelo de Atracción-Selección-Abandono (ASA, Schneider y Reichers, 1983). Según este modelo, los procesos organizacionales de selección, y los procesos individuales de atracción por la organización, y abandono de la misma, se combinan de tal manera que producen un conjunto homogéneo de miembros organizacionales. Es posible que estos sujetos perciban de manera similar su ambiente y le atribuyan significados similares, dando así lugar a percepciones compartidas de clima. La aproximación interaccionista defiende que los sujetos llegan a compartir determinadas percepciones de su ambiente a través de la interacción social (e. g., Schneider y Reichers, 1983; Asforth, 1985). Así, los significados que atribuyen al ambiente son construidos socialmente. Por último, la aproximación cultural añade a la perspectiva interaccionista el marco en el cual se desarrolla la interacción social: la cultura organizacional, que con las creencias, supuestos, y valores que la constituyen, incide sobre los procesos de interacción social y sobre los significados compartidos que se desarrollan.

Son muy pocos los trabajos que han puesto a prueba hipótesis derivadas de las aproximaciones sobre la formación del clima compartido (Rentsch, 1990; Patterson, Payne y West, 1996). Nuestra unidad de investigación ha intentado contribuir a paliar esta falta de estudios. González-Romá, Ramos, Peiró, Rodríguez y Muñoz (1995) contrastaron una serie de hipótesis derivadas de la aproximación interaccionista en una muestra de 44 EAPs. Los resultados obtenidos no apoyaron las hipótesis formuladas. Concretamente, la variabilidad intra-equipo de las percepciones de clima no apareció negativamente relacionada con la antigüedad del equipo, ni positivamente relacionada con su tamaño. Los dos indicadores de interacción social (IIS) empleados (IIS-1: el promedio de los porcentajes de tiempo dedicado por los profesionales del equipo a actividades de coordinación y planificación del trabajo entre los miembros del equipo, y IIS-2: el promedio de los porcentajes de veces que los profesionales del equipo abordaban los casos que se le presentaban en colaboración con otros miembros del equipo) mostraron pocas correlaciones significativas con la variabilidad intra-equipo de las percepciones de clima. Inesperadamente, el IIS-1 mostró una correlación significativa positiva con la variabilidad de las percepciones de clima de metas. El IIS-2 presentó una correlación significativa con la variabilidad intra-equipo referida a las percepciones de innovación, que mostró el signo negativo esperado.

Otros investigadores que han puesto a prueba hipótesis derivadas de la aproximación interaccionista han obtenido resultados poco congruentes. Patterson et al. (1992) operacionalizaron la interacción social en base a la pertenencia a distintos grupos de trabajo, asumiendo a priori que la interacción intra-equipo era elevada. Los citados investigadores no encontraron evidencia empírica que apoyara las hipótesis interaccionistas que pusieron a prueba. Por otra parte, empleando métodos sociométricos, Rentsch (1990) demostró que los grupos de interacción social hallados presentaban percepciones de clima compartidas, y que éstas eran diferentes a las que mantenían otros grupos de interacción. Todos estos resultados evidencian la necesidad

de seguir realizando estudios que permitan evaluar hipótesis derivadas de la aproximación interaccionista de una forma más precisa, empleando indicadores de interacción social más directos. En este sentido, los métodos sociométricos pueden resultar de gran utilidad.

4.2. Influencias del clima de los equipos de trabajo sobre los resultados del equipo y las experiencias de sus miembros

Si el clima compartido de los equipos de trabajo es una característica importante de los mismos, cabe entonces esperar que influya sobre los resultados de los equipos y las experiencias laborales de sus miembros. La evidencia empírica disponible acerca de los efectos del clima de los equipos sobre sus resultados es todavía escasa. Nuestra unidad de investigación ha iniciado una serie de trabajos que intentan clarificar esta cuestión. En una muestra de 33 EAPs, Subirats, González-Romá, Peiró y Mañas (1997) y Subirats (1998) observaron que el clima agregado de apoyo presentaba influencias positivas y significativas sobre el rendimiento de médicos y enfermeras, e influencias negativas y significativas sobre la tasa de absentismo del equipo (número de episodios de baja por I.L.T -exceptuando las bajas por maternidad- registradas durante un año, dividido por el tamaño del equipo). Asimismo, observaron que el clima agregado de innovación presentaba efectos negativos significativos sobre el rendimiento de las enfermeras, resultado que explicaron refiriéndose al proceso de redefinición y enriquecimiento de rol experimentados por este colectivo con la implantación del nuevo modelo de Atención Primaria que suponen los EAPs.

Subirats et al. (1997) también observaron que algunas dimensiones de clima agregado presentaban efectos trans-nivel sobre determinadas variables individuales. Concretamente, se observó que tras controlar el efecto de las correspondientes percepciones individuales de clima, el clima agregado de apoyo presentó un efecto positivo sobre la satisfacción con el ambiente de trabajo, y el clima agregado de metas mostró una influencia positiva sobre la satisfacción con el ambiente laboral. En ambos casos, el impacto estimado del componente agregado fue sólo ligeramente inferior a la estimación del impacto del componente individual (clima psicológico).

Todos estos resultados confirman que el clima de los equipos de trabajo es un factor que incide sobre los resultados de los equipos y las experiencias de sus miembros. Por ello, todos los factores que pueden influir sobre la configuración de ese clima (e. g., características estructurales, liderazgo) deberían ser tenidos en cuenta a la hora de diseñar los equipos. De este modo, podrían potenciarse los efectos positivos que a su vez el clima de los equipos presenta sobre aspectos relevantes para el equipo y para sus miembros.

4.3. Perfiles de clima de los equipos y variables asociadas

Ya hemos señalado anteriormente que es posible obtener medidas agregadas del clima de una determinada unidad cuando existe acuerdo entre las percepciones de clima de sus miembros. Una vez el clima de una unidad puede ser medido y descrito, cabe preguntarse si entre unidades similares (por ejemplo, equipos de trabajo) es posible encontrar subgrupos con climas similares. Si tales subgrupos pueden establecerse, entonces tiene sentido preguntarse acerca de: 1. qué variables pueden contribuir a definir los tipos de climas, y 2. qué repercusiones tienen los distintos tipos de clima sobre una serie de indicadores de la calidad de vida laboral de los miembros de los equipos.

Estas cuestiones han sido objeto de estudio en dos investigaciones realizadas por nuestra unidad de investigación. Peiró, González-Romá y Ramos (1992) analizaron el clima de 44 EAPs.

Tras obtener medidas agregadas del clima de los equipos, y utilizando análisis de cluster jerárquico y no jerárquico, definieron cinco perfiles distintos de clima en base a los niveles promedio alcanzados por los equipos en las dimensiones de apoyo, innovación, reglas y metas. Los cinco perfiles de clima presentaron diferencias estadísticamente significativas en las dimensiones de liderazgo de consideración e iniciación de estructura. Este resultado sugiere que distintos tipos de líderes pueden contribuir a configurar distintos tipos de clima de equipo. Por otra parte, los cinco tipos de clima presentaron diferencias estadísticamente significativas en relación a las siguientes variables: conflicto y ambigüedad de rol, tensión laboral, satisfacción laboral, y 11 de las 14 facetas de la satisfacción consideradas. Estos resultados indican que el clima de los equipos puede contribuir a determinar la calidad de la vida laboral de sus miembros.

Pero además, el estudio de Peiró et al. (1992) resaltó la importancia de la forma y el nivel del perfil de clima a través de las cuatro dimensiones estudiadas. Un perfil o patrón de clima está constituido por las puntuaciones medias de cada tipo de clima en cada una de las dimensiones de clima. Los citados autores observaron que los equipos que presentaban perfiles equilibrados (esto es, con puntuaciones similares en las cuatro dimensiones de clima), en comparación con los que presentaban perfiles desequilibrados, tenían puntuaciones más altas en las variables de satisfacción y más bajas en conflicto y ambigüedad de rol y tensión laboral. Además, entre los perfiles equilibrados, cuanto mayores eran las puntuaciones en las dimensiones de clima, mayores eran las puntuaciones en satisfacción, y menores las puntuaciones en conflicto y ambigüedad de rol y tensión laboral. Estas observaciones sugieren que en los equipos estudiados es conveniente que existan niveles similares en cada una de las facetas de clima estudiadas, y que cuanto más altos sean esos niveles mejor será la calidad de vida laboral de los miembros de los equipos.

González-Romá, Muñoz y Baleriola (1995) replicaron el estudio de Peiró et al. (1992) en una muestra distinta de 13 EAPs. Obtuvieron 3 tipos de clima de equipo que mostraron perfiles equilibrados. Los tres tipos de clima presentaron diferencias estadísticamente significativas en cinco de las ocho dimensiones de satisfacción laboral estudiadas. Pero además, también se observó la incidencia del nivel del perfil en las puntuaciones de satisfacción: cuanto mayores eran las puntuaciones promedio en las cuatro dimensiones de clima estudiadas, mayores eran las puntuaciones en las cinco facetas de satisfacción laboral en las que se observaron diferencias. De confirmarse estas observaciones en otras muestras ocupacionales, la forma y el nivel de los perfiles de clima podrían ser utilizados con fines diagnósticos como elementos para descubrir equipos con niveles insatisfactorios de calidad de vida laboral.

4.4. La validez de los climas colectivos

Como señalamos anteriormente, la validez de los clima colectivos ha sido seriamente cuestionada por Payne y colaboradores (Payne, 1990; Patterson, Payne y West, 1996). La principal objeción planteada reside en que los autores que propusieron este concepto no explicaron a qué se debe la similitud perceptual de los sujetos pertenecientes a un clima colectivo. Según los citados investigadores, dicha similitud debería estar enraizada en la pertenencia a alguna colectividad formal o informal. Jackofski y Slocum (1990) señalan que tal similitud se debe a la interacción social que se desarrolla entre los miembros del clima colectivo. Patterson et al. (1996) estudiaron si los climas colectivos identificados en una muestra de empleados de una empresa de construcción que trabajaban en unidades que operaban independientemente unas de otras, se solapaban con los patrones de interacción definidos en base a la pertenencia a las unidades de trabajo. No hallaron relación entre las dos variables. Si bien este resultado cuestionaba la explicación interaccionista de Jackofski y Slocum (1990) acerca de las bases

de los climas colectivos, hay que señalar que la operacionalización de los patrones de interacción empleada por Patterson et al. (1996) no fue la más adecuada.

González-Romá, Belmonte, Mañas, Peiró y Muñoz (1997) utilizaron métodos sociométricos para poner a prueba la hipótesis interaccionista acerca de las bases de los climas colectivos. Los citados autores definieron los patrones de interacción social en cuatro Equipos de Atención Primaria mediante métodos sociométricos. A continuación, identificaron los climas colectivos existentes dentro de cada equipo. Sólo se observó un solapamiento entre patrones de interacción social y climas colectivos en uno de los cuatro equipos estudiados. En otro de los equipos la pertenencia a los climas colectivos estuvo relacionada con la calidad de la relación con el líder, y en los dos equipos restantes con la antigüedad profesional de los miembros del equipo. Estos resultados sugieren que la interacción social puede ser uno de los factores que estimulan la similitud perceptual propia de los climas colectivos, pero no el único, ni siempre relevante.

González-Romá, Peiró, Lloret y Zornoza (en prensa) investigaron si la pertenencia a los climas colectivos definidos en una muestra de empleados de un organismo de la Administración Pública, estaba relacionada con la pertenencia a alguno de los colectivos definidos por las siguientes variables: departamento, nivel jerárquico, turno de trabajo, ubicación del puesto de trabajo, y antigüedad en la empresa. La pertenencia a los climas colectivos apareció relacionada con el nivel jerárquico. El análisis detallado de esta relación reveló que los climas colectivos obtenidos permitían determinar el grado de penetración de la visión de los directivos a través de los otros niveles jerárquicos de la organización, por lo que se concluyó que en este caso los climas colectivos sí que tenían un significado psicosocial que respaldaba su validez.

González-Romá et al. (en prensa) también exploraron la aproximación alternativa a la de los climas colectivos. Los citados autores examinaron el grado de acuerdo perceptual intra-grupo y el grado de discriminación entre los distintos grupos jerárquicos. Los resultados revelaron la existencia de dos climas jerárquicos cuyas implicaciones eran idénticas a las derivadas de la relación entre climas colectivos y nivel jerárquico. A partir de los resultados obtenidos, González-Romá et al. señalaron que no es conveniente dar por supuesto la validez de los climas colectivos, ya que un uso indiscriminado de los mismos impediría descubrir su significado psicosocial y su utilidad para entender ciertos procesos organizacionales. Asimismo, indicaron que tampoco hay que presuponer la falta de acuerdo perceptual en grupos formalmente constituidos, como por ejemplo los grupos jerárquicos. Sus resultados muestran que el nivel de acuerdo y discriminación entre los citados grupos puede ser elevado. Parte de los resultados que apuntan a una falta de homogeneidad perceptual en los grupos formales pueden haber sido debida a los métodos empleados. El coeficiente de correlación intraclase (uno de los coeficientes utilizados con mayor frecuencia para evaluar el acuerdo perceptual) evalúa la homogeneidad intragrupal en relación con la variabilidad entre-grupos, y sólo mostrará resultados elevados cuando, aun habiendo un alto acuerdo intra-grupos, exista una gran discriminación entre grupos. González-Romá et al. proponen evaluar el acuerdo perceptual y el grado de discriminación mediante métodos diferentes y específicos.

5. Comentarios finales

El clima es un concepto multi-nivel que en las organizaciones puede conceptualizarse y operacionalizarse a distintos niveles de análisis. Por ello, puede servir como elemento integrador del individuo, el grupo y la organización (Schneider y Reichers, 1983). Según Ashforth (1985, p. 838), esto es lo que hace que el concepto de «clima tenga el potencial para facilitar una ciencia verdaderamente integrada de la conducta organizacional».

En las secciones precedentes hemos intentado resumir las aportaciones que nuestra unidad de investigación ha realizado durante los últimos años al estudio del clima en las organizaciones.

Puesto que éste es un tema en el que todavía seguimos trabajando, en el presente apartado intentaremos apuntar algunos de los aspectos que, a nuestro juicio, deberían considerarse en el futuro.

Los resultados empíricos disponibles señalan que son varios los factores que pueden influir en la formación del clima como conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una determinada unidad. Así pues, es necesario investigar con perspectivas teóricas más integradoras y menos excluyentes, que eviten priorizar alguno de los factores a costa de otros. En este sentido, sería conveniente determinar el papel que otros aspectos juegan en la formación del clima y las variables de contingencia que los hace más o menos relevantes. Uno de esos factores es la similitud interpersonal (Ashforth, 1985). A partir de la teoría de la comparación social y del modelo teórico de la similitud-atracción, se puede predecir que la similitud interpersonal facilitará el desarrollo de percepciones compartidas. Los sujetos prefieren contrastar sus creencias con otros similares, y se ha comprobado que la similitud respecto a una serie de factores (e. g., demográficos, personalidad, experiencias) estimula la interacción social (Tsui y O' Reilly, 1989). En estas condiciones, grupos compuestos por sujetos similares proclives a interactuar entre sí es muy probable que desarrollen percepciones comunes sobre su ambiente (Schneider y Reichers, 1983).

Otro factor que puede ejercer una fuerte influencia sobre el clima es el contexto físico (Ashforth, 1985). Las características físicas de las organizaciones condicionan las interacciones sociales que ocurren en ellas, bien facilitándolas u obstaculizándolas e impidiéndolas; pero también pueden determinar el contenido de las interacciones (Brebner, 1982; Pfeffer, 1982). Por otra parte, los estímulos físicos pueden jugar un papel importante como símbolos, ya que pueden evocar ciertas asociaciones que estimulen determinadas inferencias sobre el ambiente. Este papel ha sido demostrado empíricamente por Ornstein (1986). No obstante, los estudios en este área son todavía escasos. Los resultados de Orsntein (1986) abren una nueva área de actuación para los líderes y directivos: la gestión de símbolos (Ashforth, 1985). Mediante ésta, aquéllos pueden influir en los procesos de construcción social de la realidad que contribuyen a configurar los climas compartidos.

El clima y la cultura organizacional son dos constructos relacionados pero diferentes. La cultura incluye una serie de elementos cargados de significado que pueden distinguirse en función de su visibilidad (Schein, 1990, 1985). Entre tales elementos hallamos los artefactos (e. g., forma de vestir y dirigirse, historias y mitos, ceremonias y rituales, patrones de conducta, prácticas de dirección), los valores y las creencias, y los supuestos básicos subyacentes. Distintos autores han señalado que la cultura organizacional determina en cierta manera el clima de la misma, ya que: 1. aquélla ayuda a los sujetos a identificar los elementos relevantes del ambiente, y a dar sentido a sus experiencias, 2. constituye el marco de referencia para interpretar las interacciones sociales entre los miembros de la organización, y 3. la cultura puede influir decisivamente en elementos ambientales importantes, como los patrones conductuales y las prácticas directivas (Ashforth, 1985; Moran y Volkwein, 1992). No obstante, a pesar de estas vías de influencia, y de las hipótesis que al respecto podrían derivarse (ver Asforth, 1985), todavía no se han desarrollado suficientes estudios empíricos que permitan clarificar la cuestión.

Un aspecto interesante al que todavía no se le ha prestado suficiente atención es el impacto que tiene sobre el clima de un equipo de trabajo la incorporación de nuevos miembros. Ashforth (1985) señala que el deseo de integración social del nuevo miembro, y su deseo de reducir la ansiedad que la incorporación genera, le llevará a aceptar fácilmente las percepciones de clima existentes, de modo que el impacto de este suceso en el clima del equipo será muy pequeño. No obstante, también puede pensarse que la incorporación de un nuevo miembro implica que el equipo tiene que hacer explícitos algunos de su elementos básicos (estructura, coordinación, relaciones funcionales, etc.). Esto brinda una oportunidad para la reflexión y quizás

para el cambio que, a medio y largo plazo, puede tener sus consecuencias sobre el clima del equipo. Estos supuestos efectos del fenómeno analizado tendrán que ser investigados en futuros trabajos.

La supuesta relación recíproca entre el clima y la satisfacción laboral y otras experiencias individuales necesita de un mayor número de estudios longitudinales. Hasta la fecha, el trabajo de González-Romá et al. (1996a, b) es el único de tales características centrado en la mencionada relación. Los resultados obtenidos no apoyaban la supuesta reciprocidad causal, y apuntaban al clima como antecedente de la satisfacción y del compromiso con el equipo. No obstante, la relación causal cuenta con justificación teórica suficiente como para seguir estudiándola en otras muestras ocupacionales.

Algunos de los estudios realizados por nuestra unidad de investigación han mostrado que el clima del equipo puede tener influencias significativas sobre algunos resultados y variables del equipo, tales como el rendimiento y la tasa de absentismo, y sobre algunas experiencias laborales como la satisfacción (Subirats et al., 1997). Volviendo al nivel de análisis del equipo, cabe preguntarse si los miembros del equipo comparten también experiencias afectivas y emocionales compartidas por los miembros del equipo, esto es, cabe plantear el estudio del clima afectivo y el clima emocional del equipo. Esta pregunta remite una cuestión previa: ¿puede hablarse de la existencia de climas afectivos y climas emocionales? En el campo del estudio de las emociones, De Rivera (1992) y Pérez, Ruiz, Gailly, Kornblit, Wiesenfeld y Vidal (1997) confirman la existencia de climas emocionales, y ofrecen algunos ejemplos asociados a colectivos tan grandes como naciones. González-Romá et al. (1998) obtuvieron resultados que indicaban la existencia de un alto grado de acuerdo intra-equipo respecto a los niveles de satisfacción y compromiso de una muestra de profesionales de 20 EAPs. El proceso por el que se desarrollan los climas afectivos y emocionales, y los factores que inciden en él, son cuestiones que tendrán que ser abordadas en futuras investigaciones. En este sentido, una de las hipótesis a comprobar es si el acuerdo perceptual, cognitivo, es uno de los factores relevantes a la hora de entender y explicar los climas emocionales y afectivos.

En cuanto a los métodos y diseños a emplear en futuras investigaciones hay que señalar que el estudio de procesos dinámicos como la formación del clima exige diseños de panel con varias recogidas de datos que permitan aproximarse a la dinámica del proceso. La consideración de diferentes intervalos temporales permitirá detectar cambios en fenómenos cuya dinámica puede tener periodos de latencia y efectos de duración temporal diferente. Por otra parte, la comprobación de las hipótesis derivadas de la aproximación interaccionista exige el empleo de métodos sociométricos que permitan definir con precisión los patrones de interacción social. Por último, señalamos al comienzo de este apartado que el clima es un concepto multi-nivel. Es hora ya de que los trabajos de investigación se ocupen de estudiar las relaciones que el clima, operacionalizado en distintos niveles de análisis, mantiene con sus supuestos correlatos también operacionalizados en diferentes niveles, examinando asimismo las relaciones transnivel (ver González-Romá y Peiró, 1992). Sólo así será posible contribuir a desarrollar el potencial del clima como tema de investigación en aras de lograr una «ciencia integrada de la conducta organizacional» (Ashforth, 1985).

Referencias

- Ashforth, B. E. (1985). Climate formation: issues and extension. *Academy of Management Review*, 4, 837-847.
- Blake R.R. y Mouton J.S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf Publishing.
- Brebner, J. (1982). *Environmental psychology in building design*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- De Rivera, J. (1992). Emotional climate: social structure and emotional dynamics. En K. T. Strongman (Ed.), *International Review of Studies on Emotion*, Vol. 2, pp. 197-248. Chichester: John Wiley and Sons.

- Drexler, J. A. (1977). Organizational climate: Its homogeneity within organizations. *Journal of Applied Psychology*, 62, 38-42.
- Engle, E. M. y Lord, R. G. (1977). Implicit theories, self-schemas, and Leader-Member exchange. *Academy of Management Journal*, 40, 988-1010.
- Ferreres, D.; González-Romá, V.; Lloret, S.; Gómez, J. y Peiró, J. M. (1997). Measurement equivalence of the spanish and dutch versions of the FOCUS organizational climate questionnaire. *11th FOCUS Symposium*, 20-22 Sep., Rijeka, Croatia.
- Frankling, J.L. (1975). Relations among four social-psychological aspects of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 20, 422-433.
- González-Navarro, P.; Bravo, M. J.; González-Romá, V.; Zurriaga, R. y Peiró, J. M. (1993). Liderazgo y percepciones de clima. En L. Muñate y M. Barón (Comps.), *Psicología del trabajo y de las Organizaciones*. Sevilla: EUDEMA. 75-86.
- González-Romá, V. (1995). Clima organizacional en instituciones públicas. *I Seminario sobre Los Recursos Humanos y la Empresa: La tercera Revolución Industrial*, Universidad de Almería, 15-16 de Marzo.
- González-Romá, V.; Belmonte, J.; Mañas, M. A.; Muñoz, P. y Peiró, J. (1997). Interacción social y climas colectivos. *VI Congreso Nacional de Psicología Social*, 29-30 Sep., 1 Oc., San Sebastián.
- González-Romá, V.; Ferreres, A.; Tomás, I.; Mañas, M. A.; Subirats, M. y Tordera, N. (1997). Temporary stability of the FOCUS organizational climate questionnaire (short version). *10th European Meeting of the Psychometric Society*, 15-18 July, Santiago de Compostela, Spain.
- González-Romá, V.; Lloret, S. y Peiró, J. M. (1995). The measurement of climate: an abridged version of the FOCUS questionnaire. *7th European Congress on Work and Organizational Psychology*, 19-22 April, Győr, Hungary.
- González-Romá, V.; Muñoz, P. y Baleriola, J. (1995). Influencia del clima de los Equipos de Atención Primaria (EAPs) sobre la satisfacción laboral de los profesionales. *IX Jornadas de Atención Primaria de la Comunidad Valenciana*.
- González-Romá, V.; Peiró, J. M.; Lloret, S. and Zomoza, A. (en prensa). The validity of collective climates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- González-Romá, V.; Peiró, J. M.; Lloret, S.; Mañas, M. A. y Muñoz, P. (1996a). Influences of workteam climate on individual outcomes: a longitudinal study. *XXVI International Congress of Psychology*, 16-21 August, Montréal, Canada.
- González-Romá, V.; Peiró, J. M.; Lloret, S.; Mañas, M. A. y Muñoz, P. (1996b). A test of causality hypothesis for the climate-attitudinal job outcomes relationship. *10th FOCUS Symposium*, 18-20 September, Leuven, Belgium.
- González-Romá, V.; Peiró, J. M.; Lloret, S.; Subirats, M. y Mañas, M. A. (1998). A test of causality hypothesis for the climate-attitudinal job outcomes relationship. Trabajo sometido a *Journal of Organizational Behavior*.
- González-Romá, V.; Ramos, J.; Peiró, J. M.; Rodríguez, I. y Muñoz, P. (1995). Formación del clima de los equipos de trabajo e interacción social. En R. Zurriaga y M. D. Sanceni (Dir.), *Experiencias laborales en organizaciones de trabajo*. Valencia: Nau llibres. 65-78.
- González-Romá, V.; Tomás, I. y Ferreres, A. (1995). Análisis de las propiedades psicométricas del cuestionario de clima organizacional FOCUS-93 en una muestra multiprofesional. *Revista de Psicología del Trabajo y Organizaciones*, 11, 5-18.
- González-Romá, V.; Tomás, I.; Peiró, J. M.; Lloret, S.; Espejo, B.; Ferreres, A. y Hernández, A. (1996). Análisis de las propiedades psicométricas del cuestionario de clima organizacional FOCUS-93. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 6, 5-22.
- Graen G. y Cashman J.F. (1975). A role-making model in formal organizations: A developmental approach. In J. G. Hunt y L.L. Larson (Eds). *Leadership frontiers* (p.143-165). Kent, OH: Kent State University Press.
- Graen, G. (1976). Role making processes within complex organizations. En M.D. Dunnette (Ed). *Handbook of industrial and organizational psychology*, (pp.1201-1245). Chicago, IL: Rand McNally.
- Green, S. G.; Anderson, S. E. y Shivers, S. L. (1996). Demographic and organizational influences on Leader-Member exchange and related work attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66, 203-214.
- Jackofsky, E. F. and Slocum, J. W., Jr. (1990). Rejoinder to Payne's comment on 'A longitudinal study of climates'. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 81-83.
- James L. R. y Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096-1112.
- James, L. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual measures. *Journal of Applied Psychology*, 67, 219-229.
- James, L. R. y Jones, A. P. (1980). Perceived job characteristics and job satisfaction: An examination of reciprocal causation. *Personnel Psychology*, 33, 97-135.
- James, L. R. y Sells, S. B. (1981). Psychological climate: Theoretical perspective and empirical research. En D. Magnusson (Ed.), *Toward a psychology of situations: An interactional perspective*, (pp. 275-295). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- James, L. R. y Tetrick, L. E. (1986). Confirmatory analytic texts of three causal models relating job perceptions to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 71, 77-82.
- Joyce, V. F. y Slocum, J. W. (1984). Collective climate: agreement as a basis for defining aggregate climate in organizations. *Academy of Management Journal*, 27, 721-742.
- Joyce, W. F. y Slocum, J. (1979). Climate in organizations. En S. Kerr (Ed.), *Organizational behavior*. San Francisco: Grid.
- Kahn, R. L. y Byosiere, P. (1992). Stress in organizations. En M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook*

- of industrial and organizational psychology, vol. 3. 2nd ed. Palo Alto, Ca.: Consulting Psychologists Press.
- Kopelman, R. E.; Brief, A. P. y Guzzo, R. A. (1990). The role of climate and culture in productivity. En B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*, (pp. 282-318). San Francisco: Jossey-Bass.
- Koys, D. J. y DeCotilis, T. A. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44, 265-285.
- Kozlowski, S. W. J. y Hults, B. M. (1987). An exploration of climates for technical updating performance. *Personnel Psychology*, 40, 539-563.
- Kozlowski, S.W.J. y Doherty, M.L. (1989). Integration of climate and leadership: examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, 74, 546-553.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in the social science*. New York: Harper.
- Likert, R. (1967). *The human organization: its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- Mañas, M. A. (1998). *Antecedentes del clima social de los equipos de trabajo y sus consecuencias para los miembros de los equipos*. Tesis Doctoral. Universidad de Almería.
- McGregor, D. (1960). *The Human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Moran, E. T y Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45, 19-47.
- Omstein, S. (1986). Organizational symbols: a study of their meanings and influences on perceived psychological climate. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38, 207-229.
- Páez, D.; Ruiz, J. I.; Gailly, O.; Komblit, A. L.; Wiesenfeld, E. y Vidal, C. M. (1997). Clima emocional: su concepto y medición mediante una investigación transcultural. *Revista de Psicología Social*, 12, 79-98.
- Patterson M.; Payne R. y West M. (1996). Collective climates: A test of their socio-psychological significance. *Academy of Management Journal*, 39, 1675-1691.
- Payne, R. (1990). Madness in our method. A comment on Jackofsky and Slocum's paper, 'A longitudinal study of climates'. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 77-80.
- Payne, R. L; Fineman, S. y Wall, T. (1976). Organizational climate and job satisfaction: A conceptual synthesis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 45-62.
- Payne, R. y Pugh, D. S. (1976). Organizational structure and climate. En M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, (pp. 1125-1173). Chicago: Rand McNally.
- Peiró, J. M y González-Romá, V. (1990). *Clima y satisfacción laboral en los Equipos de Atención Primaria*. Valencia: Nau llibres y Generalitat Valenciana.
- Peiró, J. M.; González-Romá, V.; Lloret, S.; Bravo, M. J. y Zuriaga, R. (1995). Predictors of absenteeism among public health service employees. *IV Conference on Organizational Psychology and Health Care*, 12-14 October, Feldafing/Stamberger See, Germany.
- Peiró, J. M; González-Romá, V. y Ramos, J. (1991). Psychological climate and employees' work experiences. *2nd European Congress of Psychology*, 8-12 July, Budapest, Hungary.
- Peiró, J. M; González-Romá, V. y Ramos, J. (1992). The influence of work-team climate on role stress, tension, satisfaction, and leadership perceptions. *European Review of Applied Psychology*, 42, 49-56.
- Peiró, J. M; González-Romá, V.; Ramos, J. y Zornoza, A. (1996). Relationships between leadership and professionals' job attitudes and perceptions: comparison of two leadership models. *Work & Stress*, 10, 195-208.
- Peiró, J. M.; González-Romá, V.; Rodríguez, I.; Bravo, M. J. y González-Navarro, P. (1995). Leader-Member interaction and members' team climate perceptions in Primary Health Care Teams. *7th European Congress on Work and Organizational Psychology*, 19-22 April, Győr, Hungary.
- Peiró, J. M.; González-Romá, V.; Tomás, I.; Hernández, A. y Caballer, A. (1996). Predictors of job absenteeism in different occupational groups working in public health services. *XXVI International Congress of Psychology*, 16-21 August, Montréal, Canada.
- Pfeffer, J. (1982). *Organizations and organization theory*. Marsfield, MA: Pitman.
- Quinn, R. E. y Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377.
- Rentsch, J. (1990). Climate and culture: interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of Applied Psychology*, 75, 668-681.
- Rosenberg, M. J. (1968). Hedonism, inauthenticity, and other goads toward the expansion of a consistency theory. En R. P. Abelson, E. Aronson, W. C. McGuire, T. M. Newcomb, M. J. Rosenberg y P. H. Tannenbaum (Eds.), *Theories of cognitive consistency: a source book*. Chicago: Rand McNally.
- Rousseau, D. M. (1988). The construction of climate in organizational research. En C. L. Cooper y I. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, (pp. 137-158). London: John Wiley and Sons.
- Scandura, T. y Graen, G. (1984). Moderating effects of initial Leader-Member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69, 428-436.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schein, E. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 109-119.
- Schneider, B. y Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.
- Schneider, B. y Snyder, R. A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 60, 318-328.
- Sheridan, J.E. y Vredenburgh, D.J. (1978). Predicting leadership behavior in a hospital organization. *Academy of Management Journal*, 21, 679-689.
- Steiner, D. D. y Dobbins, G. H. (1989). The role of workvalues in leaders' attributions and the development of Leader-Member exchanges. *International Journal of Management*, 6, 81-90.

- Subirats, M. (1998). *Consecuencias del clima social de los equipos de trabajo*. Tesis de Licenciatura. Universitat de València.
- Subirats, M.; González-Romá, V.; Peiró, J. M. y Mañas, M. A. (1997). Consequences of workteam climate. *11th FOCUS Symposium*, 20-22 Sep., Rijeka, Croatia.
- Tordera, N.; González-Romá, V.; Peiró, J. M. y Ramos, J. (1997). Team climate formation in health professional teams. *5th European Congress on Organisational Psychology and Health Care*. Utrecht, 9-11 October.
- Tsui, A. S. y O'Reilly, C. A. (1989). Beyond simple demographic effects: the importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 32, 402-423.