

EL CLIMA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO: UNA PROPIEDAD CONFIGURACIONAL

WORK TEAM CLIMATE: A CONFIGURAL PROPERTY

Vicente González-Romá
Universitat de València

En este trabajo se propone una nueva conceptualización del clima de los equipos de trabajo, según la cual el clima es el patrón que componen las percepciones del equipo que tienen sus miembros. Esta conceptualización considera el clima como una propiedad configuracional de los equipos, donde las dimensiones de la dispersión tienen un papel importante. Se revisan los trabajos empíricos realizados acerca de los antecedentes y consecuencias de la dispersión intra-unidad en las percepciones de clima. Finalmente, se analizan las implicaciones prácticas de la conceptualización propuesta, y de los resultados de la investigación.

Palabras clave: Clima organizacional, Equipos de trabajo, Fuerza del clima, Patrones no uniformes.

We propose a new conceptualization of work team climate. According to it, work team climate refers to the pattern of employees' perceptions of their team. From this conceptualization, team climate is a configurational property, where dispersion dimensions have an important role to play. We review empirical research on the antecedents and consequences of within-team dispersion in climate perceptions. Finally, we draw a number of practical implications stemming from the proposed conceptualization and the reviewed research outcomes.

Key words: Organizational climate, Work teams, Climate strength, Non-uniform patterns.

El clima organizacional es un tema clásico dentro de la disciplina de la Psicología de las Organizaciones. Desde sus orígenes en los estudios de Lewin (Lewin, Lippit y White, 1939) hasta la actualidad, los investigadores organizacionales no han dejado de interesarse por él, y este interés parece haber crecido durante los últimos años. Así lo confirma la publicación de dos manuales (Ashkanasy, Wilderom y Peterson, 2000; Cooper Cartwright y Earley, 2001), y la realización de dos meta-análisis sobre la relación entre clima organizacional (medido a nivel individual) y determinadas experiencias y resultados laborales (Parker et al., 2003; Carr et al., 2003). Las investigaciones recientes sobre el clima de los equipos de trabajo han dado lugar a nuevos desarrollos que han permitido entender mejor cómo el clima de los equipos influye en sus procesos y resultados. Partiendo de estos estudios, el objetivo princi-

pal de este trabajo es formular una nueva conceptualización del clima como propiedad de los equipos de trabajo, más comprehensiva e integral, que considera el papel de las diferencias intra-unidad en la percepción del entorno. Asimismo, desde esta nueva conceptualización, se planteará una serie de cuestiones que podrían ser abordadas en la investigación futura, así como sus implicaciones prácticas.

CUESTIONES PREVIAS

El clima hace referencia a las percepciones que los individuos tienen acerca del ambiente o contexto social del que forman parte (Rousseau, 1988). En las organizaciones, ese contexto puede aludir a diferentes referentes, tales como la organización, el departamento o el equipo de trabajo. Es decir, los individuos pueden describir cómo perciben su organización, entendida como un todo, o subunidades de la misma a las cuales pertenecen, como su departamento o su equipo de trabajo. Además, esas percepciones tienen un contenido que alude a algunos de los aspectos importantes o estratégicos de la organización, tales como la innovación, el apoyo, la calidad de servicio, y la seguridad. Estas agrupaciones de contenidos representan las *facetas* del clima organizacional. Por último, en las organizaciones el clima puede ser operacionalizado a diversos niveles de análisis¹. A nivel individual, el clima se refiere a las percepciones

Correspondencia: Vicente González Romá. Catedrático de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Dep. de Psicología Social. Facultat de Psicologia. Universitat de València. Av. Blasco Ibáñez, 21. 46010 Valencia. España.
E-mail: Vicente.Glez-roma@uv.es

¹ Por *nivel* entendemos una posición determinada en un sistema de relaciones jerárquicas o de inclusión. En el caso de las organizaciones, los individuos forman parte de equipos de trabajo, que a su vez se enmarcan en departamentos, que pertenecen a una determinada organización. Consecuentemente, en las organizaciones podemos distinguir diversos niveles de análisis.

que los individuos tienen de un contexto social determinado, por ejemplo, la organización a la que pertenecen. Para referirse a estas descripciones individuales, los investigadores utilizan el término de *clima psicológico* (James, 1982; Rousseau, 1988). El clima operacionalizado a niveles superiores de análisis (por ejemplo, el equipo de trabajo) se suele definir como las percepciones compartidas por los miembros de esa unidad² de nivel superior. Una vez se ha comprobado que los miembros de esa unidad comparten sus percepciones sobre la misma, el clima de la unidad se representa agregando las percepciones individuales. Por ello, cuando el clima es operacionalizado a niveles superiores de análisis recibe el nombre genérico de *clima agregado* (Rousseau, 1988).

La consideración del referente y del nivel de operacionalización del clima puede dar lugar a tipos de clima conceptualmente diferentes. Así, el clima psicológico del equipo de trabajo es conceptualmente diferente del clima agregado del equipo de trabajo. Por ello, cuando se investiga el clima en las organizaciones es muy importante especificar el referente y el nivel de operacionalización implicados.

EL CLIMA COMO PERCEPCIONES COMPARTIDAS Y EL PAPEL DE LAS DIFERENCIAS INTRA-UNIDAD. UNA REVISIÓN CONCEPTUAL

El clima operacionalizado a niveles de análisis de orden superior (equipo, departamento, organización) se suele definir como las percepciones *compartidas* de los miembros de esas unidades. En estos casos, para estudiar el clima primero hay que demostrar que las percepciones se comparten; es decir, que existe cierto grado de similitud o acuerdo entre las percepciones individuales de clima. Una vez esto se ha demostrado, el clima de la unidad puede ser representado mediante la media de las puntuaciones individuales en la escala de clima implicada. Desde esta aproximación al estudio del clima, la similitud en las percepciones individuales de clima es un prerrequisito para poder afirmar que el clima existe como propiedad de nivel superior, y, consecuentemente, para obtener indicadores del clima de las unidades de trabajo. Esta aproximación ha dificultado que las diferencias intra-unidad referidas a las percepciones de clima sean consideradas como un constructo científico que

merece ser estudiado por sí mismo, y no como una mera condición para la agregación. A nuestro juicio, esta aproximación constriñe la conceptualización del clima. Afortunadamente, durante los últimos años se han desarrollado una serie de aportaciones conceptuales y teóricas que han contribuido a enriquecer el concepto y la investigación sobre el clima en las organizaciones, poniendo de manifiesto el papel de las diferencias intra-unidad.

Entre las aportaciones conceptuales y teóricas que han subrayado el papel de las diferencias intra-unidad en el estudio del clima en las organizaciones, cabe señalar la tipología de modelos de composición de Chan (1998), el modelo tridimensional de Payne (2000, 2001) para analizar la cultura y el clima organizacional, y la teoría de la dispersión y la tipología de formas de emergencia de constructos de orden superior, elaboradas por Kozlowski y colaboradores (Brown y Kozlowski, 1999; Kozlowski y Klein, 2000).

Modelos de composición

Con cierta frecuencia los investigadores organizacionales agregan datos individuales para obtener medidas de constructos de nivel superior. Para ello es necesario un *modelo de composición* (James, 1982; Rousseau, 1985). Un modelo de composición especifica las relaciones funcionales que existen entre constructos que son operacionalizados a diferentes niveles de análisis, que se refieren a un mismo contenido, pero que son cualitativamente diferentes (Chan, 1998). Los modelos de composición aclaran el significado del constructo en los niveles implicados. En el caso del clima organizacional, un modelo de composición especifica la relación entre el clima psicológico y el clima agregado (compartido) a nivel organizacional. Chan (1998) propuso cinco tipos de modelos de composición. En la investigación sobre clima, los *modelos de consenso* han sido los más utilizados. Según estos modelos, la similitud intra-unidad entre las percepciones individuales de clima (clima psicológico) es lo que permite obtener otra forma del constructo a niveles superiores de análisis (clima *compartido* del equipo, departamento, organización), siendo ambas formas del constructo funcionalmente isomorfas. Como señalábamos anteriormente, este modelo de composición ha contribui-

²Utilizamos el término *unidad* en sentido amplio para referirnos a cualquiera de los colectivos que pueden identificarse en las organizaciones laborales (por ejemplo, equipo de trabajo, departamento, organización).

do a que las diferencias intra-unidad en las percepciones individuales de clima hayan sido consideradas como un problema para obtener medidas de clima agregado a niveles superiores de análisis, limitando su consideración como fenómeno de interés científico (González-Romá et al., 2002).

En los *modelos de composición de dispersión*, la similitud intra-unidad (o su opuesto, la variabilidad intra-unidad) no es una condición para la agregación, sino un fenómeno de interés (Chan, 1998). En estos modelos, los constructos de nivel superior se refieren a la variabilidad de un constructo o propiedad en un nivel de análisis inferior, y se suelen operacionalizar mediante estadísticos de variabilidad. En la investigación sobre clima, el modelo de composición de dispersión se ha utilizado para definir un constructo nuevo: la fuerza del clima ('climate strength'; Chan, 1998). Este constructo se refiere a la similitud intra-unidad de las percepciones individuales de clima. Lo que aquí queremos resaltar es que la consideración de este constructo de dispersión en la investigación sobre clima ha permitido analizar desde una perspectiva más integral el clima en las organizaciones, así como desarrollar una nueva línea de investigación sobre el papel que juega la fuerza del clima en la relación entre el clima de las unidades de trabajo y sus resultados.

El modelo tridimensional de Payne

Payne (2000, 2001) elaboró un modelo general para analizar la cultura y el clima organizacional en el que una de las dimensiones de análisis es la fuerza del consenso, es decir, el grado en el que percepciones, actitudes, conductas, valores y creencias son compartidos por los miembros de la unidad. Payne (2000, 2001) ha criticado el supuesto de la aproximación dominante al estudio del clima y de la cultura organizacional (Martin, 1995) según el cual los miembros de las unidades de trabajo comparten sus percepciones, valores y creencias. En un estudio con 56 organizaciones, Payne (2000) mostró que el grado de consenso intra-organizacional en 17 escalas de clima variaba notablemente a través de las organizaciones, poniendo de manifiesto que éste es un elemento importante para describir y entender el clima organizacional.

Teoría de la dispersión y formas de emergencia

Kozlowski y colaboradores (Brown y Kozlowski, 1999; Kozlowski y Klein, 2000) han desarrollado una teoría de la dispersión (TD) y una tipología de formas de emergencia de constructos de orden superior, que han contribuido a aumentar el interés de los investigadores por los constructos de dispersión, y que es útil para plantear nuevas preguntas en la investigación sobre el clima en las organizaciones.

Desde la TD se propone que a través de la interacción social, los constructos de nivel individual (como por ejemplo el clima psicológico) se combinan para emerger como fenómenos de nivel superior (clima del equipo). En esta teoría, la similitud (o dispersión) intra-unidad es una medida del *grado de emergencia* del constructo de orden superior (Brown y Kozlowski, 1999). Así pues, la fuerza del clima puede ser utilizada como un indicador del grado en el que ha emergido, se ha formado, el clima de una unidad de trabajo. Desde esta perspectiva, la fuerza del clima pasa a ser un constructo importante en los estudios sobre formación del clima compartido de las unidades de trabajo.

Otra aportación interesante de la TD es su conceptualización de la dispersión intra-unidad. La TD concibe la dispersión intra-unidad como un concepto general libre de un contenido específico que se refiere a la estructura de las diferencias interindividuales, y que presenta dos dimensiones fundamentales: fuerza y uniformidad (Brown y Kozlowski, 1999). La dimensión de fuerza alude a la homogeneidad intra-unidad del fenómeno estudiado. La dimensión de uniformidad alude al patrón de agrupamiento o distribución que presenta el fenómeno estudiado al nivel de la unidad de interés. Un patrón uniforme se observa cuando hay un único agrupamiento (es decir, una única moda) en la distribución del fenómeno estudiado. Un patrón no uniforme aparece cuando se observa más de un agrupamiento. A partir de estas dos dimensiones de la dispersión (fuerza y uniformidad), Brown y Kozlowski (1999) presentan cuatro tipos ideales de dispersión³ que pueden ser utilizados como heurísticos de trabajo (ver Figura 1): 1. similitud fuerte (fuerza alta, patrón uniforme); 2. similitud débil (fuerza baja, patrón uniforme); 3. disimilitud fuerte (fuerza alta, patrón no uniforme); y 4. disimilitud débil (fuerza baja, patrón no uniforme).

³ Se presenta estos cuatro tipos ideales a modo ilustrativo, pero recordemos que puede haber variaciones en función del grado que muestre cada una de las dimensiones implicadas.

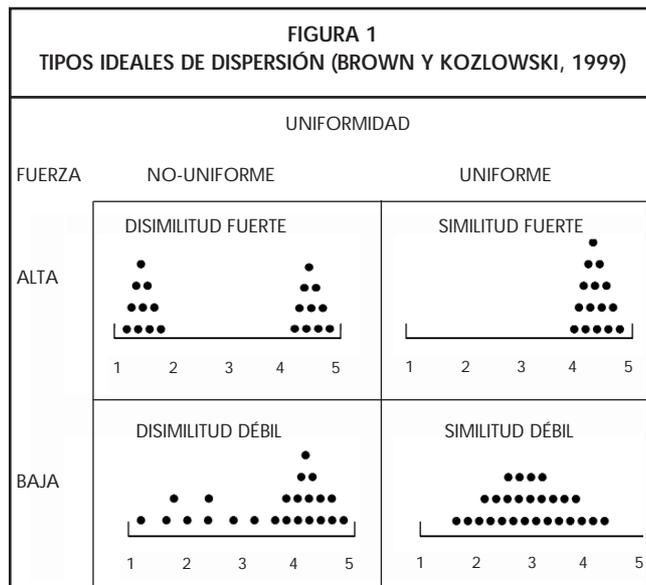
En la investigación sobre clima organizacional, los investigadores han ignorado durante mucho tiempo ambas dimensiones de la dispersión como fenómenos de interés científico. El interés se centraba en encontrar patrones de similitud fuerte que permitieran agregar datos individuales para obtener medidas del clima compartido a nivel de equipo, departamento, u organización. La homogeneidad intra-unidad en las percepciones de clima era tratada como una propiedad dicotómica: si hay suficiente homogeneidad intra-unidad, el clima existe, y entonces se puede agregar las puntuaciones individuales para obtener un indicador del mismo; si no hay un nivel de homogeneidad suficiente, la unidad no tiene clima (compartido), y la agregación no está justificada. Sólo recientemente, el papel de la dimensión de la fuerza ha comenzado a ser estudiado (ver Schneider, Salvaggio y Subirats, 2002; González-Romá et al., 2002; González-Romá, Fortes, y Peiró, 2009; Colquitt, Noe y Jackson, 2002; Zohar y Luria, 2004; Moliner, Martínez-Tur, Peiró, Ramos y Cropanzano, 2005), y la fuerza del clima se ha considerado como un continuo, no como una propiedad dicotómica.

El papel de la uniformidad no ha sido considerado en la investigación sobre clima organizacional. Sólo Chan (1998) se refiere a la ausencia de multimodalidad (es decir, de patrones no uniformes) como prerrequisito para la composición de constructos de nivel superior en los modelos de dispersión. A nuestro juicio, este olvido se ha debido, en primer lugar, a la influencia de la perspectiva dominante en la investigación sobre clima organizacional, que concibe éste como percepciones compartidas; y, en segundo lugar, a que en las unidades de trabajo reales hay muchos factores y procesos que promueven la uniformidad y la convergencia en las percepciones de clima, como por ejemplo los procesos de atracción, selección y abandono, la socialización laboral, la interacción social entre los miembros de las unidades, y la interacción líder-miembros (Schneider y Reichers, 1983, Ashforth, 1985; Rentsch, 1990; Kozlowski y Doherty, 1989; Moran y Volkwein, 1992; Klein et al., 2001; González-Romá et al., 2002). Por ello, cuando se investiga unidades de trabajo reales lo más frecuente es encontrar patrones de clima uniformes que varían en el grado de fuerza que muestran. Sin embargo, los patrones no uniformes también se dan en la realidad. A modo ilustrativo, en la Figura 2 presentamos la distribución de las puntuaciones en dos escalas de clima en dos unida-

des de trabajo. Las distribuciones observadas se ajustan a patrones no uniformes.

No disponemos de estudios sobre los factores que promueven este tipo de patrones de clima. Algunas preguntas que cabe formularse al respecto son las siguientes. ¿Qué relación tiene la diversidad demográfica de las unidades de trabajo con la aparición de este tipo de patrones de clima? Determinadas características demográficas (sexo, edad, antigüedad, ocupación) están asociadas a distintos modelos y procesos de socialización que pueden contribuir a generar percepciones diferentes del contexto laboral. Además, a través de los procesos de categorización social, ciertas características demográficas pueden llegar a ser salientes, dando lugar a subgrupos dentro de la unidad con formas diferentes de percibirla. ¿Cuál es el papel de la relación líder-miembros? Los líderes de las unidades de trabajo influyen sobre las percepciones de clima de sus colaboradores (Kozlowski y Doherty, 1989; Colquitt et al., 2002; González-Romá et al., 2002). Relaciones diferenciadas con subgrupos de colaboradores podrían generar visiones diferentes de la unidad de trabajo.

Tampoco se han desarrollado suficientes investigaciones sobre cuáles son las influencias de este tipo de patrones sobre los procesos y los resultados de las unidades de trabajo. Cabe esperar que las unidades con patrones no uniformes presenten mayores niveles de conflicto, ya que sus maneras de entender la unidad pueden llegar a ser contrapuestas. Esto a su vez producirá mayores pro-



blemas de coordinación y comunicación, y, consecuentemente, una mayor insatisfacción laboral de sus miembros, y peores resultados. El conflicto en la unidad también puede ser una causa de la aparición de patrones no uniformes. La teoría realista sobre el conflicto indica que si dentro de una unidad hay individuos con metas interdependientes pero contrapuestas, se puede iniciar un proceso de diferenciación intra-unidad que puede resultar en la formación de subgrupos enfrentados con alta homogeneidad interna, y con percepciones contrapuestas de la unidad (Sherif y Sherif, 1969; Brown y Kozlowski, 1999).

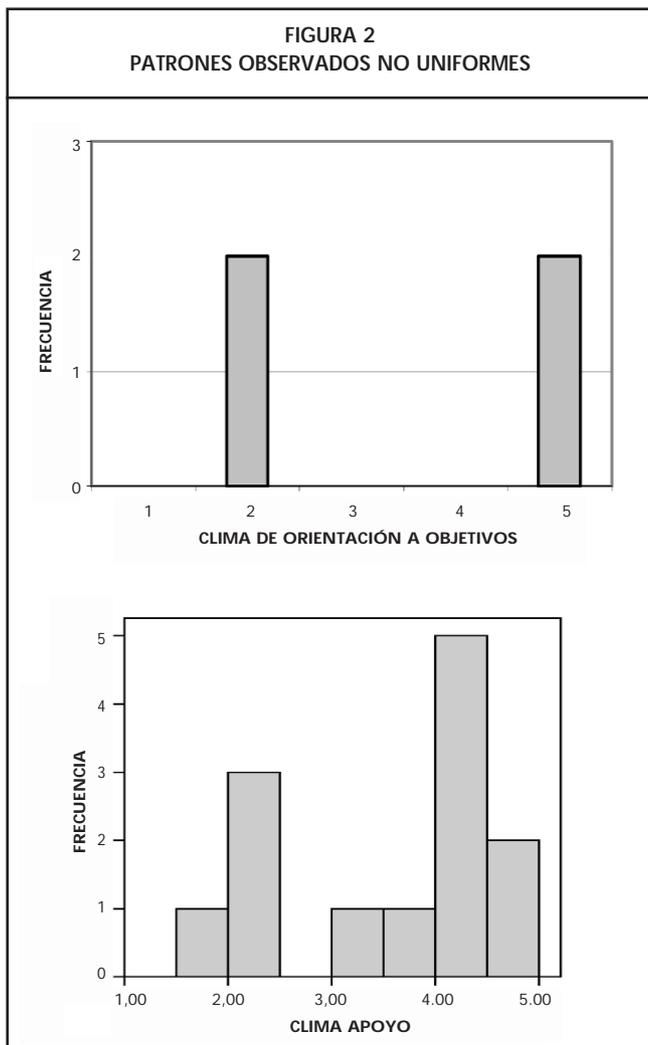
Si queremos aumentar nuestro conocimiento sobre el clima en las organizaciones, todas estas preguntas y proposiciones tendrán que ser abordadas en investigaciones futuras.

EL CLIMA COMO UNA PROPIEDAD CONFIGURACIONAL

Para caracterizar y analizar de una manera integral y comprensiva el clima de las unidades de trabajo es necesario considerar las dimensiones de la dispersión intra-unidad (fuerza y uniformidad), superando así la aproximación dominante que concibe el clima como percepciones compartidas. Para ello, proponemos definir el clima de las unidades de trabajo como *el patrón que componen las percepciones de la unidad que tienen sus miembros*. Esta concepción del clima asume que éste puede emerger como una propiedad *configuracional* con formas variadas siguiendo un proceso de emergencia de compilación, *no sólo* como una propiedad compartida siguiendo un proceso de emergencia de composición (Kozlowski y Klein, 2000).

Los citados autores distinguen dos tipos de propiedades de nivel superior: compartidas, que describen características comunes a los miembros de la unidad; y configuracionales, que muestran el patrón que presenta determinadas propiedades individuales dentro de una unidad. Asimismo, distinguen dos tipos de procesos de emergencia que pueden situarse en los extremos de un continuo: composición y compilación. En los procesos de composición se asume que todos los individuos de la unidad aportan el mismo tipo de elemento (por ejemplo, percepciones) y en la misma cantidad. Bajo estas condiciones puede afirmarse que el clima de la unidad es compartido. En los procesos de compilación, bien el tipo de elemento que aportan los individuos, o bien su cantidad, o ambos varían. Por ejemplo, en un equipo de atención primaria, en función de los distintos roles profesionales que se desempeñan, los miembros del equipo aportan conductas y habilidades diferentes (técnicas, administrativas, sociales), y en cantidades distintas, para contribuir al rendimiento del equipo. Volviendo al clima de las unidades de trabajo, pueden darse procesos de compilación cuando la magnitud de las percepciones individuales de clima difiere. En esos casos, el clima emergería como una propiedad configuracional. Los cuatro tipos ideales de dispersión que aparecen en la Figura 1 son algunas de las posibles formas que puede presentar el clima como propiedad configuracional de las unidades de trabajo.

Esta conceptualización del clima no excluye el patrón de similitud fuerte que ha dominado la investigación, pero lo integra junto con otras formas más complejas que



también se dan. Como señalan Kozlowski y Klein (2000, p. 59), “un fenómeno o constructo determinado no tiene que exhibir necesariamente una forma universal de emergencia; es decir, un determinado fenómeno emergente puede ser resultado de procesos de composición en una situación y de procesos de compilación en otra”. Desde esta nueva perspectiva, el clima de las unidades de trabajo no implica necesariamente la existencia de similitud entre las percepciones de clima de sus miembros. Por lo tanto, se asume que todas las unidades tienen un clima como propiedad de nivel superior, si bien en algunos casos su representación puede ser compleja.

Así pues, desde esta perspectiva, para describir comprensivamente el clima de las unidades de trabajo hay que considerar, en primer lugar, la uniformidad del patrón de percepciones. Esto implica determinar el número de agrupamientos de percepciones o subclimas existentes⁴. En segundo lugar, hay que atender a la fuerza u homogeneidad interna que muestra cada agrupamiento. Para representar este aspecto puede utilizarse algún estadístico de variabilidad. Y en tercer lugar, hay que localizar cada agrupamiento a lo largo del continuo sobre el que se realiza la medición. Para ello puede utilizarse algún estadístico de tendencia central como la media.

Como apuntábamos anteriormente, el reto que se nos plantea como investigadores es averiguar qué factores determinan la configuración del clima de las unidades de trabajo, y cuáles son los efectos de las distintas configuraciones sobre los procesos y los resultados de las unidades. Todavía sabemos poco al respecto, pero los estudios realizados sobre la fuerza del clima han comenzado a aportar evidencias al respecto.

ESTUDIOS SOBRE LA FUERZA DEL CLIMA

En los últimos años se han realizado una serie de estudios sobre los antecedentes y consecuencias de la fuerza del clima de las unidades de trabajo. Estos estudios han puesto de manifiesto el papel de las diferencias intra-unidad como constructo científico de interés que nos ayuda a entender mejor la relación entre el clima y los resultados de las unidades de trabajo.

Las influencias de la fuerza del clima

Un conjunto de estudios realizados sobre la influencia de la fuerza del clima sobre diversos resultados de los equi-

pos ha puesto de manifiesto el papel modulador de esta variable sobre la relación entre el clima de las unidades y sus resultados. En términos generales, la hipótesis de modulación puede basarse en el concepto de ‘fuerza de la situación’ (situational strength) de Mishel (1973). Este concepto se refiere al grado de ambigüedad presente en un contexto determinado. Las situaciones fuertes son aquellas en las que existe poca ambigüedad. Estas situaciones hacen que las personas interpreten los sucesos de una forma similar, inducen expectativas claras y uniformes acerca de cuáles son las respuestas apropiadas, y ofrecen incentivos adecuados para la expresión de tales respuestas (Mischel, 1973, p. 276). Consecuentemente, en las situaciones fuertes la variabilidad conductual será pequeña (Mischel, 1973; Ostroff y Bowen, 2000). Por su parte, las situaciones débiles no son interpretadas uniformemente por las personas, y no producen expectativas uniformes acerca de cuál es la respuesta apropiada. Consecuentemente, en las situaciones débiles la variabilidad conductual será mayor (Mischel, 1973; Ostroff y Bowen, 2000). Así pues, podemos esperar que una unidad con un clima fuerte estimulará respuestas uniformes y consistentes entre sus miembros, mientras que en una unidad con un clima débil la variabilidad de las respuestas será mayor. Esto afectará a la capacidad de predecir los resultados de las unidades de trabajo, de manera que la relación entre el clima de las unidades y sus resultados será mayor en las unidades con climas fuertes que en las unidades con climas débiles (Lindell y Brandt, 2000; Ostroff et al., 2003).

Cinco estudios en los que participaron miembros de nuestra unidad de investigación han obtenido resultados que apoyan la hipótesis de modulación. González-Romá et al. (2002), utilizando una muestra de unidades de un sistema público de salud, encontraron que la fuerza del clima modulaba la relación entre el clima de las unidades y la satisfacción y el compromiso colectivos. Schneider et al. (2002) observaron en una muestra de oficinas bancarias que la fuerza del clima modulaba la relación entre el clima de la unidad y las percepciones de calidad de servicio de los clientes. González-Romá y West (2002) observaron en un estudio longitudinal que investigó una muestra de equipos del sistema público de empleo del Reino Unido, que la fuerza del clima en orientación de tarea modulaba la relación entre esta fa-

⁴En el caso de que se halle más de un agrupamiento, una cuestión relevante es averiguar a qué se deben.

ceta de clima y el rendimiento del equipo según era percibido por sus miembros. Recientemente, González-Romá, Fortes, y Peiró (2009) observaron en un estudio longitudinal con oficinas bancarias, que la fuerza del clima mostraba un efecto modulador en la relación clima-rendimiento de la oficina, tanto cuando el rendimiento era evaluado por los miembros de la oficina, como por el director, como mediante indicadores financieros. Por último, Moliner et al. (2005), en un estudio con una muestra de unidades de organizaciones de servicio, encontraron que la fuerza del clima modulaba la relación entre el clima de justicia interaccional y el agotamiento emocional de la unidad.

Colquitt et al. (2002) estudiaron las influencias del clima de justicia de procedimiento en una muestra de equipos de una planta de fabricación de componentes para automóviles. Los resultados que obtuvieron indicaban que la fuerza del clima modulaba la relación entre el clima de los equipos, por una parte, y su rendimiento (tal como era evaluado por el supervisor del equipo) y su tasa de absentismo, por otra. En todos los estudios citados, el sentido de la modulación fue el esperado: la fuerza del clima potenciaba la relación entre el clima de las unidades y las variables criterio consideradas.

Los resultados de estos estudios apoyan el papel modulador de la fuerza del clima. Sin embargo, existen estudios en los que esa influencia moduladora no fue observada (Bliese y Halverson, 1998; Lindell y Brandt, 2000; Zohar y Luria, 2004). El estudio de Lindell y Brandt (2000) sugiere que la interdependencia entre los miembros del equipo puede ser una condición necesaria. Pero ésta es una cuestión que podrá ser abordada en mejores condiciones cuando dispongamos de más resultados al respecto.

La hipótesis de modulación ha sido apoyada en un conjunto de estudios que consideraron diversas variables criterio. Esta hipótesis asume una relación lineal. Una de sus implicaciones es que cuanto mayor sea la fuerza del clima mayor será la relación entre clima y resultados de la unidad. Sin embargo, algunos resultados de las unidades de trabajo no considerados por los estudios revisados requieren cierta diversidad en las ideas y perspectivas de sus miembros. Ése es el caso de la innovación (West, 2002). Cabe preguntarse si la modulación lineal es el modelo más apropiado para estudiar el papel de la fuerza del clima en este caso. Nuevos estudios habrán de determinar si en este caso los modelos no lineales son una alternativa plausible.

Los antecedentes de la fuerza del clima

Los resultados de los estudios revisados muestran que la fuerza del clima es un aspecto importante para entender la relación entre el clima de las unidades de trabajo y sus resultados. Por ello tiene sentido preguntarse cuáles son los factores que influyen sobre la fuerza del clima. Una serie de estudios han tratado esta cuestión.

Uno de los factores que puede incidir en la fuerza del clima es la diversidad en la composición demográfica de las unidades de trabajo. Como resultado de diversos factores, como los procesos de socialización, personas con características demográficas diferentes pueden tener experiencias, creencias y valores distintos que influyan en su manera de percibir el contexto laboral (Williams y O'Reilly, 1998; Klein, Conn, Smith y Sorra, 2001). Así, cabe esperar que una mayor diversidad demográfica en la composición de las unidades de trabajo esté asociada a una menor fuerza del clima. Los resultados obtenidos al respecto no son congruentes. Colquitt et al. (2002) y Naumann y Bennett (2000) obtuvieron relaciones negativas entre diversidad referida a la edad y la fuerza del clima en la faceta de justicia de procedimiento. Sin embargo, Klein y colaboradores (2001) no obtuvieron correlaciones significativas entre cinco medidas de diversidad demográfica y la fuerza en tres facetas de clima.

Otro factor que puede influir en la fuerza del clima son las relaciones líder-miembros. Los líderes de las unidades de trabajo pueden modelar las percepciones de clima de sus colaboradores, reduciendo la variabilidad en sus percepciones (Naumann y Bennet, 2000; Colquitt et al., 2002). Los líderes interpretan, filtran y dan sentido a los sucesos y prácticas organizacionales, y al comunicar esas interpretaciones promueven la similitud intra-unidad en las percepciones de clima (Kozlowski y Doherty, 1989). Los resultados de una serie de estudios recientes apoyan este razonamiento. González-Romá et al. (2002) encontraron que la conducta de información del líder de la unidad (el grado en el que el líder informaba a sus colaboradores acerca de las prácticas de trabajo, la política estratégica, y otros aspectos del trabajo) estaba positivamente relacionada con la fuerza del clima de la unidad. En un estudio longitudinal, González-Romá y West (2003) encontraron que la interacción líder-miembros predecía positivamente la fuerza del clima en la faceta de orientación de tarea. Recientemente, Zohar y Luria (2004) observaron que el liderazgo transformacional estaba positivamente relacionado con la fuerza del

clima de seguridad. Un resultado interesante y novedoso de estos autores es que también observaron que la variabilidad y la simplicidad de los patrones conductuales de los supervisores estaban relacionadas con la fuerza del clima de seguridad (negativa y positivamente, respectivamente). En este sentido, Naumann y Bennet (2000) observaron que la visibilidad del supervisor de la unidad estaba positivamente relacionada con la fuerza del clima.

Un tercer aspecto que se ha estudiado como hipotético antecedente de la fuerza del clima es la interacción social entre los miembros de la unidad. Basándose en el interaccionismo simbólico (Blumer, 1969; Schneider y Reichers, 1983), la aproximación interaccionista a la formación del clima propone que la similitud en las percepciones de clima se desarrolla a partir de las interacciones entre los miembros de la unidad (Moran y Volkwein, 1992). Mediante la interacción social, los individuos se comunican y discuten los significados que atribuyen a los sucesos y prácticas organizacionales, y desarrollan interpretaciones compartidas de los mismos (Ashforth, 1985). De esta manera, el clima se construye socialmente. Los resultados obtenidos por estudios recientes son congruentes con este razonamiento. Tanto Klein y colaboradores (2001), como González-Romá y cols. (2002), y González-Romá y West (2003) observaron relaciones positivas entre la interacción social entre los miembros de la unidad y la fuerza en las facetas de clima que estudiaron.

Así pues, los resultados de los estudios realizados hasta la fecha sobre los antecedentes de la fuerza del clima indican que la interacción social entre los miembros de la unidad y la interacción líder-miembros son factores que potencian la fuerza del clima, mientras que el papel de la diversidad demográfica no está claro. Otros factores que podrían ser considerados como potenciales antecedentes de la fuerza del clima en las investigaciones futuras son la antigüedad de la unidad de trabajo, la estabilidad de su composición, y la influencia del líder. Estas investigaciones deberían tratar de incorporar un diseño longitudinal. Esto permitiría tener un conocimiento más preciso de las relaciones entre las variables estudiadas, así como del modo en el que cambian a través del tiempo.

ESTUDIOS SOBRE PATRONES NO-UNIFORMES DE CLIMA

Como señalábamos anteriormente, todavía disponemos de pocos resultados sobre la influencia que las configu-

raciones o patrones no uniformes de clima tienen sobre los procesos y resultados de los equipos de trabajo. No obstante, los escasos estudios realizados indican que el tipo de patrón es un factor importante. En una muestra de oficinas bancarias, González-Romá y colaboradores (González-Romá, Hernández, Peiró, Fortes y Gamero, 2006; Hernández, González-Romá, Peiró, Fortes y Gamero, 2007) analizaron la influencia que el tipo de patrón tenía sobre una serie de criterios. Los resultados obtenidos indicaron que, en relación con las oficinas con patrones de clima uniformes, las oficinas con patrones no-uniformes presentaban mayores puntuaciones en tensión, y menores puntuaciones en calidad de la comunicación dentro de la oficina, afecto positivo, satisfacción laboral, y rendimiento.

IMPLICACIONES PRÁCTICAS

La conceptualización del clima de las unidades de trabajo que proponemos tiene repercusiones importantes para la práctica profesional. Uno de los servicios que los psicólogos organizacionales ofrecen es la realización de estudios de clima. En ellos, se suele presentar una descripción del clima de las diferentes unidades que componen la organización. Para obtener esa descripción el procedimiento más recurrido es calcular una media a partir de las puntuaciones de clima de los miembros que componen la unidad de trabajo en cuestión. Este procedimiento sería adecuado en unidades donde existen patrones de clima uniformes con un nivel suficiente de homogeneidad. En esos casos, la media ofrecería una descripción ajustada del clima de la unidad de trabajo. Sin embargo, en las unidades donde existen patrones de clima no uniformes con alta variabilidad interna en las puntuaciones individuales de clima, el cálculo de la media no ofrecería una descripción ajustada. Por ejemplo, imaginemos que la media obtenida por un equipo de trabajo en una escala de clima de apoyo es de 3. en una escala de respuesta que oscila entre 1 (muy bajo) a 5 (muy alto). Si interpretáramos esta puntuación sin considerar otra información, podríamos inferir que en ese equipo el nivel de apoyo que se percibe es medio, pues la media obtenida coincide con el punto medio de la escala de respuesta. Sin embargo, imaginemos que queremos tener un poco más de información antes de interpretar la media del equipo, y obtenemos una gráfica con la distribución de las puntuaciones individuales. Supongamos que en esa gráfica vemos que la mitad de

los miembros del grupo obtienen puntuaciones muy bajas en la escala de apoyo, y la otra mitad puntuaciones muy altas. La media sigue siendo 3, pero ya sabemos que no podemos inferir que en ese equipo el nivel de apoyo que se percibe es medio.

Este ejemplo pone de manifiesto que antes de calcular medias para representar el clima de las unidades de trabajo, es necesario examinar la distribución de las puntuaciones individuales dentro de cada unidad, y obtener un indicador de su variabilidad (por ejemplo, la desviación típica). En casos con patrones no uniformes y valores de la desviación típica elevados es inapropiado el uso de una única media para describir el clima, y hay que recurrir a una descripción más detallada. Como señalábamos anteriormente, una buena práctica a la hora de describir comprensivamente el clima de las unidades de trabajo sería examinar, en primer lugar, la uniformidad del patrón de respuestas, para identificar el número de grupos (subclimas) existentes dentro de la unidad; en segundo lugar, determinar la homogeneidad interna de cada grupo; y en tercer lugar, localizar cada grupo a lo largo del continuo sobre el que se realiza la medición (por ejemplo, clima de apoyo) utilizando la media correspondiente.

Otra implicación práctica importante que se deriva de los estudios realizados sobre los antecedentes de la fuerza del clima de los equipos de trabajo se refiere al papel de los líderes y directores. Los resultados de la investigación muestran que pueden contribuir de manera notable a modelar el clima de los equipos que dirigen. La conducta de información del líder, la frecuencia de interacción líder-miembros, el liderazgo transformacional, y la variabilidad, simplicidad, y visibilidad de los patrones conductuales de los supervisores son factores importantes en este sentido. Teniendo en cuenta que el clima de los equipos de trabajo puede tener una influencia importante sobre sus resultados, la formación para dirigir equipos debería dedicar atención especial a los factores mencionados.

REFERENCIAS

Ashforth, B. E. (1985). Climate formation: issues and extension. *Academy of Management Review*, 4, 837-847.

Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., y Peterson, M. F. (2000). *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Bliese, P.D. y Halverson, R.R. (1998). Group consensus and psychological well-being: A large field study. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 563-580.

Blumer, H. (1969). *Symbolic interactionism: perspective and method*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Brown, K. G. & Kozlowski, S. W. J. (1999). *Dispersion Theory: moving beyond a dichotomous conceptualization of emergent organizational phenomena*. Paper presented at the Fourteenth Annual Meeting of the Society of Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, GA.

Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K. & DeShon, R. P. (2003). Climate perceptions matter: a meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88, 605-619.

Chan, D. (1998). Functional relationships among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83, 234-246.

Coch, L. & French, J.R. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1, 512-532.

Colquitt, J. A., Noe, R. A., y Jackson, C. L. (2002). Justice in teams: antecedents and consequences of procedural justice climate in teams. *Personnel Psychology*, 55, 83-109.

Cooper, C. L., Cartwright, S. y Earley, P. C. (2001). *The International handbook of organizational culture and climate*. Chichester, England: John Wiley & Sons.

González-Romá, V. y West, M. (2003). Determinants and influences of climate strength: a two-wave panel study. In V. González-Romá (Chair), *Diversity and agreement in teams*, Symposium presented at the 11th European Congress on Work and Organizational Psychology, Lisbon, Portugal.

González-Romá, V., Fortes-Ferreira, L. & Peiró, J. M. (2009). Team climate, climate strength and team performance. A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 511-536.

González-Romá, V., Hernández, A., Peiró, J. M., Fortes, L. y Gamero, N. (2006). Team climate, team processes and team effectiveness. A longitudinal study. In S. W. J. Kozlowski & D. Ilgen (Conveners), *Symposium on 'Emerging issues in team development and effectiveness'*, 26th International Congress of Applied Psychology, July 16-21, Athens, Greece.

González-Romá, V., Peiró, J.M. and Tordera, N. (2002).

- An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength. *Journal of Applied Psychology*, 87, 465-473.
- Hernández, A., González-Romá, V., Peiró, J. M., Fortes, L. y Gamero, N. (2007). Team climate configurations: effects on team processes and effectiveness. *22th Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, New York, USA, April 26-29.
- James, L. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual measures. *Journal of Applied Psychology*, 67, 219-229.
- Klein, K. J.; Conn, A. B., Smith, D. B., y Sorra, J. S. (2001). Is everyone in agreement? An exploration of within-group agreement in employee perceptions of the work environment. *Journal of Applied Psychology*, 86, 3-16.
- Kozlowski, S. W. J. & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations. Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations*, (pp. 3-90). San Francisco: Jossey-Bass.
- 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., Lippit, R., y White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behaviour in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Lindell, M. K. & Brandt, C. J. (2000). Climate quality and climate consensus as mediators of the relationship between organizational antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85, 331-348.
- Martin, J. (1995). Organizational culture. In N. Nicholson (Ed.), *The Blackwell encyclopedic dictionary of organizational behavior* (pp. 376-382). Cambridge, MA: Blackwell.
- Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality. *Psychological Review*, 80, 252-283.
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., Ramos, J. y Cropanzano R. (2005). Relationships BETWEEN organizational justice and burnout at the work-unit level. *International Journal of Stress Management*, 12, 99-116.
- Morales, J. F. y Moya, M. C. (1996). *Tratado de psicología social. Volumen I: procesos básicos*. Madrid: Síntesis.
- Moran, E. T & Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45, 19-47.
- Naumann, S. E. & Bennet, N. (2000). A case for procedural justice: development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 43, 881-889.
- Ostroff, C. & Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations*, (pp. 211-266). San Francisco: Jossey-Bass.
- Ostroff, C., Kinicki, A., J. y Tamkins, M. M. (2003). Organizational culture and climate. In W. C. Borman, D. I. Ilgen y R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology, Volume 12, Industrial and organizational psychology* (565-594). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Páez, D. (1994). Estructuras y procesos de la cognición social. En F. Morales (Coord.), *Psicología social* (pp. 123-170). Madrid: McGraw-Hill.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 389-416.
- Payne, R. L. (2000). Climate and culture: How close can they get? In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, y M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 163-176). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Payne, R. L. (2001). A three dimensional framework for analyzing and assessing organizational culture/climate and its relevance to cultural change. In C. L. Cooper, S. Cartwright, y P. C. Earley, (Eds.), *The International handbook of organizational culture and climate* (pp. 107-122). Chichester, England: John Wiley & Sons
- Pérez, J. A. (1994). Psicología social: relación entre individuo y sociedad. En F. Morales (Coord.), *Psicología social* (pp. 25-39). Madrid: McGraw-Hill.
- Rentsch, J. (1990). Climate and culture: interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of Applied Psychology*, 75, 668-681.
- Rousseau, D. M. (1988). The construction of climate in organizational research. In C. L. Cooper y I. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, pp. 137-158. London: John Wiley & Sons.

- Schneider, B. y Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.
- Schneider, B., Salvaggio, A.M. y Subirats, M. (2002). Climate strength: a new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*, 87, 220-229.
- Sherif, M. y Sherif, C. W. (1969). *Social psychology*. New York: Harper & Row.
- Tordera, N., González-Romá, V. y Peiró, J. M. (2005). A multilevel analysis of the relationship between leader-member exchange and psychological climate. Paper presented at the 12th European Congress on Work and Organizational Psychology, Istanbul, Turkey.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- West, M. A. (2002). Sparkling fountains and stagnant ponds: Creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology: An International Review*, 51, 355-387.
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: a review of 40 years of research. In B. Staw and L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 20, (pp. 77-140). Greenwich, CT: JAI Press.
- Zohar, D. (2000). A group-level model of safety climate. *Journal of Applied Psychology*, 85, 587-596.
- Zohar, D. y Luria, G. (2004). Climate as a social-cognitive construction of supervisory safety practices: scripts as a proxy of behavior patterns. *Journal of Applied Psychology*, 89, 322-333.
- Zohar, D. y Luria, G. (2005). A multilevel model of safety climate: cross-level relationships between organization and group-level outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 616-628.