



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE PSICOLOGÍA UC

Clima de justicia entre pares, virtualidad y reflexividad grupal en equipos innovadores

MAURICIO MORENO LEPELEY

Profesor guía: Agustín Molina

Tesis presentada a la Escuela de Psicología de la Pontificia Universidad Católica
de Chile para optar al grado académico de Magíster en Psicología Mención
Organizacional Laboral

Octubre, 2020
Santiago, Chile

Este trabajo ha sido parcialmente financiado por
CONICYT/Iniciación/Magíster Nacional/Año 2019 - folio 11170888



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE PSICOLOGÍA UC

Clima de justicia entre pares, virtualidad y reflexividad grupal en equipos innovadores

MAURICIO MORENO LEPELEY

Profesor guía: Agustín Molina

Tesis presentada a la Escuela de Psicología de la Pontificia Universidad Católica
de Chile para optar al grado académico de Magíster en Psicología Mención
Organizacional Laboral

Este trabajo ha sido parcialmente financiado por
CONICYT/Iniciación/MagísterNacional/Año 2019 - folio 11170888

A todas las personas que me han apoyado, de diversas maneras, a lo largo de toda mi formación académica.

Sin ustedes no hubiese sido posible.

Índice

Resumen.....	1
Introducción	2
Marco teórico	5
Clima de justicia entre pares	5
Reflexividad grupal	6
Clima de justicia entre pares y reflexividad grupal	7
Virtualidad	8
Virtualidad y reflexividad grupal	9
Rol moderador de la virtualidad	10
Objetivos	12
Objetivo general.....	12
Objetivos específicos	12
Metodología.....	13
Diseño	13
Participantes	13
Medidas.....	14
Análisis	15
Resultados.....	16
Análisis preliminar	16
Puesta a prueba de hipótesis	16
Conclusiones y discusión	20
Referencias	23

Índice de tablas

Tabla 1: Media, Desviación Estándar y Correlaciones entre las Variables	16
Tabla 2: Resultados de ANOVA y Desviación Estándar Intraequipo para las Variables de Clima de Justicia entre pares, Reflexividad Grupal y Virtualidad ...	17
Tabla 3: Regresión Múltiple para la Puesta a prueba de las Hipótesis propuestas	18

Índice de figuras

Figura 1: Relaciones propuestas entre las variables de clima de justicia, virtualidad y reflexividad grupal	3
Figura 2: Efecto de moderación de la virtualidad sobre la relación entre las variables de clima de justicia entre pares y reflexividad grupal.....	19

Resumen

El objetivo del presente estudio es examinar el rol moderador de la *virtualidad* sobre la relación entre el *clima de justicia entre pares* --un constructo que posee el potencial de afectar dinámicas internas al equipo-- y la *reflexividad grupal* en una muestra de equipos abocados a la innovación. En base a la literatura disponible, se pusieron a prueba tres hipótesis; una relación positiva entre el clima de justicia entre pares y reflexividad grupal, una relación negativa entre virtualidad y reflexividad grupal, y que un alto nivel de virtualidad disminuye el impacto del clima de justicia entre pares sobre la reflexividad grupal. Para probar las hipótesis, se realizó un estudio de diseño transversal mediante la aplicación de una encuesta a equipos innovadores en un programa de apoyo a equipos innovadores. Los datos fueron analizados a nivel de equipo (n=92) mediante el uso de regresión múltiple. Los resultados muestran 1) una relación positiva entre el clima de justicia entre pares y la reflexividad grupal, 2) una relación negativa entre la virtualidad y la reflexividad grupal y 3) un efecto amplificador de la virtualidad sobre la relación entre clima de justicia entre pares y reflexividad grupal, es decir, inverso al efecto esperado. Finalmente, se discuten los resultados obtenidos.

Palabras clave: *Clima organizacional, clima de justicia entre pares, reflexividad grupal, innovación, equipos, virtualidad.*

Abstract

The goal of the present study is to examine the moderating role of *virtuality* over the relationship between *peer justice climate* –a construct with the potential to influence in-team dynamics– and *team reflexivity* in a sample composed of innovation-oriented teams. Based on current literature, three Hypotheses were tested; a positive relationship between peer justice climate and team reflexivity, a negative relationship between virtuality and team reflexivity, and that high levels of virtuality hinder the effect of peer justice climates on team reflexivity. To test these hypotheses a cross-sectional study was conducted using a survey handed to teams participating in an innovation support program. The data was analyzed at the team level (n=92) using multiple regression. Results show 1) a positive relationship between peer justice climate and team reflexivity, 2) a negative relationship between virtuality and team reflexivity and, 3) an amplifying effect of virtuality over the relationship between peer justice climate and team reflexivity, that is, the opposite of the expected effect. Finally, these results are discussed.

Key words: *Organizational Climate, Peer Justice Climate, Team Reflexivity, Innovation, Teams, Virtuality.*

Introducción

Hoy en día, la innovación juega un rol clave tanto para las organizaciones como para la sociedad que se ve beneficiada por la creación de nuevos productos y servicios que generan valor. En este contexto, el buen funcionamiento de los equipos de trabajo, a través de los cuales las organizaciones estructuran su quehacer, es vital para su existencia y desarrollo (Hoegl & Gemuenden, 2001). A este respecto, la evidencia sugiere que la *reflexividad grupal*, el grado en que los miembros del grupo reflexionan abiertamente y comunican sus objetivos, estrategias, procesos y los adaptan a las circunstancias (West, 2000), cumple un rol particularmente importante. Los equipos que reportan altos valores de reflexividad grupal tienen mayor probabilidad de mostrar alto desempeño (Schippers, Den Hartog, Koopman & van Knippenberg, 2008), hallazgo que más recientemente ha sido observado respecto al desempeño innovador de los equipos (Chen, Zangh, Zangh & Xu, 2016).

Aunque se sabe bastante sobre los efectos de la reflexividad grupal, es menos lo que se sabe sobre sus antecedentes. Si bien el estudio de la reflexividad grupal ha abordado diversos conceptos, como el clima de seguridad participativa (Chen et al., 2016), la confianza intergrupal (De Jong & Elfring, 2010) y el liderazgo transformacional (Schippers et al., 2008), aún existen importantes vacíos respecto a sus antecedentes, especialmente en el contexto de equipos abocados a la innovación. Un antecedente de los procesos grupales que cobra importancia refiere al trato justo o injusto que los compañeros de trabajo se brindan unos a otros.

La literatura respecto a la percepción de un trato justo en los equipos de trabajo es muy amplia. La investigación en esta área, que se conoce como climas de justicia organizacional, ha permitido el desarrollo de valiosos conocimientos. Por ejemplo, se sabe que el clima de justicia se relaciona positivamente con importantes resultados como desempeño, comportamiento cívico y salud de los trabajadores (Li, Cropanzano, & Molina, 2015). Se sabe también que los climas de justicia pueden referir a diferentes focos o fuentes de justicia como lo son la organización, el supervisor o los pares (Rupp & Paddock, 2010). Ahora bien, dichos estudios se han limitado, en general, a examinar el

trato justo o injusto proveniente de fuentes de autoridad como el supervisor, director o la gerencia. Menos se sabe respecto al impacto del trato que reciben los equipos por parte de sus propios miembros. Esto es lo que se conoce como *clima de justicia entre pares*, que refiere a las percepciones compartidas de justicia entre los miembros de un grupo que no tienen relaciones de autoridad formal entre ellos (Cropanzano & Molina, 2015). Al concentrarse en lo que sucede *desde el interior* del equipo (trato justo o injusto entre miembros) y no *desde el exterior* (trato justo o injusto por parte de un supervisor), dicho constructo permite capturar de mejor manera las dinámicas sociales al interior del equipo, necesarias para que ocurra la reflexividad grupal.

Este estudio también aborda la *virtualidad*, entendida como el grado en que un equipo utiliza herramientas virtuales para coordinar y ejecutar sus funciones (Kirkman & Mathieu, 2005). Éste es un fenómeno creciente en las organizaciones gracias al desarrollo de tecnologías para la comunicación y, más recientemente, debido a las necesidades de distanciamiento físico de los equipos que ha creado la pandemia del COVID-19. A pesar de su creciente importancia, poco se sabe aún de los efectos de la virtualidad sobre la reflexividad de los equipos y si ésta puede afectar la relación entre el clima de justicia en el equipo y la reflexividad grupal del mismo. Por tanto, el objetivo principal del estudio es examinar el rol moderador de la virtualidad en la relación entre clima de justicia entre pares y reflexividad grupal, tal y como se puede apreciar en la Figura 1. (+) (-)

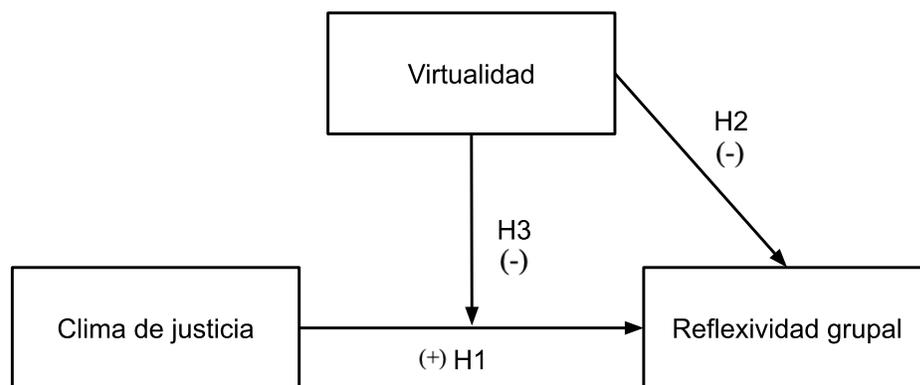


Figura 1. Relaciones propuestas entre las variables de clima de justicia, virtualidad y reflexividad grupal.

Para poner a prueba las hipótesis planteadas se realizó un estudio con un diseño transversal mediante la utilización de una encuesta enviada a los participantes de un programa de apoyo a la innovación. Las respuestas fueron analizadas a nivel del equipo (n=92) mediante el uso de regresión múltiple.

El presente estudio realiza tres contribuciones relevantes. En primer lugar, el estudio contribuye a ampliar el conocimiento respecto a los antecedentes de la reflexividad grupal. En segundo lugar, se extiende la evidencia respecto a los efectos de la virtualidad. Se espera que los resultados y conclusiones expuestas sirvan de apoyo a la toma de decisiones respecto a la virtualidad de los equipos tanto durante como después de la pandemia. Una tercera y última contribución del estudio es la ampliación de los conocimientos sobre los efectos del clima de justicia entre pares; en este caso, sobre la reflexividad grupal.

A continuación, se describe el marco teórico que sustenta las hipótesis propuestas. Luego, se explicitan los objetivos e hipótesis de investigación, se presenta la metodología de investigación, se describen los resultados obtenidos y, finalmente, dichos resultados son abordados en la discusión y conclusiones del estudio.

Marco Teórico

Antes de referirnos al *clima de justicia*, es importante tener claridad respecto al concepto de clima organizacional. El *clima organizacional* es un fenómeno ampliamente estudiado por la literatura que puede concebirse como las percepciones compartidas y el significado asociado a las políticas, prácticas y procedimientos que los empleados experimentan en su trabajo (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013). Si bien en un inicio el clima era medido de manera molar, es decir, considerando las percepciones compartidas como una totalidad, diversos expertos han sugerido la utilidad de la medición de climas con focos específicos (Schneider, 1975; Schneider & Reichers, 1983) como climas de seguridad (Griffin & Neal, 2000), de innovación (Jin & Zhong, 2014), de servicio (Schneider, Macey & Young, 2006), y climas de justicia (Li & Cropanzano, 2009).

Clima de justicia entre pares

La *justicia organizacional* es definida como las percepciones de justicia que las personas forman en su trabajo (Cropanzano, Byrne, Bobocel & Rupp, 2001). La literatura sugiere que la justicia organizacional se compone de tres tipos de justicia: *justicia procedimental* que refiere a los procesos de toma de decisiones, *justicia distributiva* que refiere a las recompensas (inputs) que se reciben a cambio del trabajo realizado (outputs) y *justicia interaccional* que refiere a la calidad de las interacciones entre las personas (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001).

Si bien la justicia organizacional a nivel individual ha demostrado predecir efectos positivos como mayor productividad, mejores actitudes hacia el trabajo y menores niveles de estrés (Cropanzano & Molina, 2015), es importante destacar que las percepciones de justicia también se forman de manera colectiva (Colquitt, 2003; Deutsch, 1983). De esta forma, las percepciones compartidas respecto a la justicia constituyen el clima de justicia en una organización, unidad o equipo. Sin embargo, para comprender acabadamente el fenómeno de la justicia a nivel grupal es importante conocer también el *clima de justicia entre pares*. Este clima refiere a las percepciones compartidas de un equipo respecto al

modo en que sus integrantes, quienes no tienen diferencias jerárquicas entre sí, se tratan unos a otros en términos de justicia (Li & Cropanzano, 2009).

Se ha observado que el clima de justicia generado por el trato de fuentes de autoridad (como un supervisor o la organización en su conjunto) se relaciona positivamente con las actitudes, procesos y el desempeño de la unidad, y negativamente con conductas de retiro (ej. ausentismo) (Whitman et al., 2012). Por su parte, el constructo específico de clima de justicia entre pares, si bien es más novedoso, ha demostrado tener un rol importante. Cropanzano, Li y Benson (2011) mostraron que el clima de justicia entre pares se relaciona positivamente con procesos de tarea del equipo como lo son la comunicación, coordinación y el balance de la contribución de los miembros, los que a su vez se relacionan con el desempeño del equipo. Cropanzano y sus colaboradores (2011) observaron que el clima de justicia entre pares también se relaciona con procesos interpersonales del equipo como la cohesión, el esfuerzo y el apoyo, los que a su vez se relacionan con comportamientos cívicos en el equipo. El potencial del clima de justicia entre pares mostrado por estos resultados y la importancia de los equipos en el éxito de las organizaciones resaltan la relevancia de ampliar el estudio de los efectos que tiene este constructo en equipos en contextos innovadores.

Reflexividad grupal

La *reflexividad grupal* consiste en el grado en el que los miembros del grupo se comunican y reflexionan abiertamente entre sí sobre los objetivos, estrategias y procesos, haciendo cambios en concordancia con dicho proceso (West, 2000; Widmer, Schippers & West, 2009; Konrad, Schippers & Steenfatt, 2015). La reflexividad es, por tanto, una práctica con dos focos de acción: reflexionar sobre los resultados obtenidos y preparar futuras acciones (LePine, Piccolo, Jackson, Mathieu, & Saul, 2008).

La evidencia indica que la reflexividad grupal tiene efectos positivos en el desempeño innovador de los equipos (Chen et al, 2016; Schippers, West & Dawson, 2015). Por ejemplo, Chen y compañía (2016), con una muestra de trabajadores en equipos

orientados a la investigación en universidades chinas, mostraron que la reflexividad grupal se relacionó positivamente con la innovación del equipo.

Hoy la innovación es clave para el éxito de muchas organizaciones que se encuentran en entornos cambiantes. La capacidad de innovar de la organización depende en gran medida del trabajo de sus equipos. Como hemos observado, la reflexividad grupal es un predictor del desempeño de equipo, y justamente por ello, es importante examinar nuevos antecedentes que puedan contribuir a la comprensión de dicho fenómeno.

Clima de justicia entre pares y reflexividad grupal

Si bien aún no se ha examinado la relación entre el *clima de justicia entre pares* y la *reflexividad grupal*, diversos argumentos apoyan dicha relación. En primer lugar, la literatura científica sugiere que la reflexividad grupal depende de ciertos factores como la confianza entre los miembros (De Jong & Elfring, 2010). Tal como sugiere la teoría de intercambio social, cuando las personas perciben ser tratadas de manera justa por sus pares, incrementan la confianza entre ellos (Lavelle, Rupp & Brockner, 2007). Esto se debe a que, tal como describe esta teoría, las relaciones de intercambio social en el trabajo, en oposición a las relaciones transaccionales, se basan en el establecimiento de vínculos entre las personas, caracterizados por el largo plazo y que se sustentan en una mutua confianza y compromiso (Blau, 1964). A partir de esto se puede suponer que la justicia, mediante la confianza mutua, sienta las bases para que el equipo y sus miembros desarrollen los comportamientos necesarios para que la reflexividad grupal tenga lugar. A modo de ejemplo, si los miembros del equipo se sienten libres de participar gracias a la existencia de un ambiente de confianza mutua, es más probable que comuniquen ideas para mejorar el desempeño del equipo a futuro.

En segundo lugar, dado que la reflexividad grupal es, en primera instancia, una práctica comunicativa (West, 2000; LePine et al., 2008), ésta dependerá siempre de la calidad de la comunicación entre los miembros del grupo. La literatura sugiere que el clima de justicia entre pares se relaciona positivamente tanto con procesos interpersonales como procesos de tarea, entre los cuales se encuentra precisamente la comunicación del

equipo (Cropanzano et al., 2011). En segunda instancia, la reflexividad grupal refiere a la capacidad de planificar futuras acciones (LePine et al., 2008). La evidencia indica que el clima de justicia entre pares también fomenta la coordinación entre miembros del equipo (Cropanzano et al., 2011), elemento necesario para que la reflexividad grupal tome lugar. A partir de estos hallazgos, se espera que el clima de justicia entre pares aumente la reflexividad grupal, dado que potencia procesos de tarea relacionados a la reflexividad grupal (comunicación y coordinación).

Finalmente, Chen y compañía (2016) identificaron que las prácticas de recursos humanos orientadas hacia el colectivismo y la seguridad psicológica del equipo tienen un efecto directo sobre la reflexividad grupal del mismo. Cropanzano y compañía (2011) identificaron procesos interpersonales que se vieron beneficiados por un mayor nivel de clima de justicia entre pares; como el apoyo, que se podría relacionar con la seguridad psicológica, y la cohesión, componente importante de una cultura colectivista. De esta forma, se espera que el clima de justicia entre pares se relacione positivamente con la reflexividad de grupo en la medida que éste se relaciona con procesos interpersonales del equipo importantes para el ejercicio reflexivo. A partir de los argumentos anteriormente señalados se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: El clima de justicia entre pares se relaciona positivamente con la reflexividad grupal en equipos innovadores.

Virtualidad

Si bien en un inicio la literatura se concentró en estudiar equipos virtuales de manera dicotómica; equipos virtuales y equipos presenciales, recientemente se ha puesto el foco en la virtualidad como continuo entre estos dos polos (Dixon & Panteli, 2010). De esta manera, podemos entender la *virtualidad* del equipo como el grado en que éste utiliza herramientas virtuales para coordinar y ejecutar sus funciones (Kirkman & Mathieu, 2005).

La virtualidad es un fenómeno relativamente reciente y relacionado al desarrollo de tecnologías que permiten la comunicación virtual de información entre los equipos. Ortiz de Guinea, Webster y Staples (2012) encontraron, mediante un metaanálisis, que la virtualidad tiene la facultad de aumentar el conflicto en equipos y disminuir la frecuencia de comunicación, el compartir información, la satisfacción y el desempeño de los equipos. La comunicación mediante medios electrónicos presenta dificultades, de hecho, mientras mayor es el grado de comunicación virtual, menos eficientes tienden a ser los equipos (Baltes, Dickson, Sherman, Bauer, & LaGanke, 2002). Más recientemente se ha visto que la virtualidad afecta la comunicación y la transmisión de información de modos más complejos. Por ejemplo, se ha observado que niveles bajos de virtualidad fomentan el compartir información mientras que niveles altos la disminuyen (Mesmer-Magnus, DeChurch, Jimenez-Rodriguez, Wildman, & Shuffler, 2011).

A pesar de que la tendencia en los últimos 20 años ha sido un aumento sostenido en el uso de más y mejores herramientas virtuales para los equipos, la pandemia del COVID-19 ha disparado forzosamente la cantidad de equipos que se desempeñan de manera virtual. La virtualidad aporta a los equipos en tanto permite solucionar problemas de dispersión demográfica de las personas. Al mismo tiempo, no obstante, la virtualidad puede generar dificultades en los equipos afectando incluso su desempeño. Por esto, es importante conocer más sobre los posibles efectos de la virtualidad de los equipos, entregando así orientación para la toma de decisiones respecto a la cantidad y forma de interacción virtual.

Virtualidad y reflexividad grupal

Hasta el momento, la literatura científica no ha abordado la relación entre el grado de *virtualidad* de los equipos y sus posibles efectos sobre la *reflexividad grupal*. Sin embargo, diversos argumentos apoyan la existencia de dicha relación.

En primer lugar, debido a que la virtualidad de un equipo disminuye su capacidad para comunicarse de manera efectiva (Ortiz de Guinea et al., 2012), se puede suponer que esto afecte de manera negativa la reflexividad grupal, ya que para que ésta ocurra es

necesario que los miembros del equipos reflexionen abiertamente, y por lo tanto se comuniquen entre sí, respecto a sus resultados (West, 2000). En segundo lugar, los equipos virtuales comparten una menor cantidad de información (Mesmer-Magnus et al., 2011). Por ello, se puede esperar que al compartir menor información se vea perjudicado el proceso reflexivo grupal. Finalmente, la virtualidad puede aumentar el conflicto entre los miembros del equipo (Ortiz de Guinea et al., 2012), lo que podría reducir la cohesión entre los miembros del equipo, reducir el apoyo percibido y además hacer que se sientan menos seguros para expresar su opinión, todo esto podría mermar la reflexividad grupal en equipos innovadores (Chen et al., 2016). A partir de estos argumentos se plantea la segunda hipótesis:

Hipótesis 2: *La virtualidad en equipos innovadores se relaciona negativamente con la reflexividad grupal.*

Rol moderador de la virtualidad

Ya se mencionó que el *clima de justicia entre pares* tiene la capacidad de potenciar procesos de tarea y procesos interpersonales, lo que sugiere que se relacionará positivamente con la reflexividad grupal. Sin embargo, esta relación podría verse afectada por la virtualidad ya que la misma interfiere en los procesos comunicativos, disminuyendo así el efecto positivo que ofrecen los climas justos (versus los climas injustos) entre pares para que los equipos desarrollen actividades de reflexividad grupal. Es importante recordar que la evidencia sugiere que la virtualidad de los equipos dificulta, en general, todos los procesos de equipo (Ortiz de Guinea et al., 2012).

Por otra parte, la virtualidad podría invisibilizar el comportamiento justo o injusto de los compañeros al reducir el contacto día a día en comparación a equipos tradicionales. Para que un equipo goce de los beneficios de un clima de justicia entre pares es importante que esos comportamientos sean vistos y socializados (Rupp & Paddock, 2010). Si los eventos de justicia no son vistos por el equipo completo, las relaciones de intercambio social pueden no consolidarse, o bien pueden debilitarse, afectando así el efecto del clima

de justicia entre pares sobre la reflexividad grupal. Así, a partir de los argumentos expuestos, se plantea la tercera y última hipótesis del estudio:

Hipótesis 3: *El grado de virtualidad del equipo moderará la relación entre clima de justicia entre compañeros y reflexividad grupal, de forma tal que la relación será más débil cuando el grado de virtualidad sea elevado.*

Objetivos

Objetivo general

Examinar el rol moderador de la *virtualidad* en la relación entre *clima de justicia entre pares* y *reflexividad grupal*.

Objetivos específicos

1. Examinar la relación entre el *clima de justicia entre pares* y la *reflexividad grupal* en equipos innovadores.
2. Examinar la relación entre la *virtualidad* y la *reflexividad grupal* en equipos innovadores.
3. Examinar si la *virtualidad* modera la relación entre el *clima de justicia entre pares* y la *reflexividad grupal* en equipos innovadores.

Metodología

Diseño

Para el estudio se utilizó un diseño transversal con datos secundarios provenientes de una encuesta aplicada a los equipos que participaron de una iniciativa de emprendimiento e innovación. Para su análisis, los datos individuales fueron agregados a nivel de equipo en base a un código identificador del equipo.

Participantes

La población de la cual se extrajo la muestra corresponde a los miembros pertenecientes a los 600 equipos que fueron seleccionados para participar del programa de emprendimiento, realizado en Chile en 2019. Se escogió este programa porque las etapas del proceso están estructuradas de manera ordenada, al igual que el contenido tratado y evaluado en cada una de dichas etapas. Además, la cantidad de participantes del programa permite acceder a una muestra considerable de equipos innovadores que no se encuentra fácilmente en otros contextos. De acuerdo a las bases del programa, cada equipo se compone de entre 3 y 6 miembros, de los cuales solo uno puede no ser estudiante universitario.

Inicialmente se recibieron un total de 751 respuestas individuales. En primera instancia se eliminaron las respuestas duplicadas o incompletas que no respondiesen a las variables del estudio. En segunda instancia fueron descartados en base a las respuestas a reactivos invertidos y un ítem trampa. Tras el descarte de respuestas, la muestra se compuso finalmente por 598 personas de las cuales 219 mujeres y 377 hombres con una edad promedio de 24,4 años ($DE= 4,8$), pertenecientes a 135 equipos. De esos equipos, sólo fueron considerados en el análisis aquellos con respuestas de al menos tres miembros del equipo como una forma de garantizar la representatividad de los resultados (p.e., Molina, Moliner, Martínez-Tur, Cropanzano, & Peiró, 2016). De esta manera la muestra se compuso por un total de 92 equipos de trabajo, con un rango de 3 a 6 miembros por equipo.

Esta tesis se enmarca en el Proyecto CONICYT FONDECYT Iniciación (ID: 1117088), titulado "Patrones de uniformidad en climas de justicia: Consecuencias y antecedentes", a partir del cual se ha firmado un convenio de colaboración entre el investigador responsable y la persona responsable de un programa de aceleración de emprendimiento que ayuda a estudiantes a identificar problemas y oportunidades para desarrollar modelos de negocios y validarlos. En este marco, durante el 2019, se contactó a los coordinadores encargados de la ejecución del programa de emprendimiento donde participaron equipos de trabajo para obtener la información necesaria sobre las etapas de selección y desarrollo de los proyectos de cada equipo emprendedor, y contactar a los participantes seleccionados del programa, en su versión 2019, para el envío de la encuesta.

Medidas

Clima de justicia entre pares

Para operacionalizar el constructo del clima de justicia entre pares se consideraron las tres dimensiones de justicia (procedural, interpersonal y distributiva). Los reactivos se adaptaron a partir de la escala propuesta por Li y Cropanzano (2009) validada por Molina y compañía (2016) (p.e., “*En mi equipo nos tratamos de forma respetuosa*”). Todos los reactivos miden el clima psicológico de los individuos que contestaron la encuesta de manera individual, dichos resultados fueron posteriormente agregados a nivel de equipo para constituir el clima de justicia entre compañeros. Para cada ítem se le pidió a los participantes que indiquen su grado de acuerdo con la respectiva afirmación, en una escala del 1 al 5, donde 1 es “*totalmente en desacuerdo*” y 5 es “*totalmente de acuerdo*”. El alpha de Cronbach fue de .84.

Reflexividad grupal

Para operacionalizar la reflexividad grupal se utilizaron los cinco reactivos adaptados de la escala de Carter y West (1998), usada por De Jong y Elfring (2010), que preguntan si los miembros del equipo reflexionan sobre la viabilidad de sus objetivos, discuten los métodos utilizados para alcanzarlos, evalúan si trabajan como equipo o no, se adecúan a las circunstancias y reflexionan sobre el enfoque con el cual trabajan (p.e., “*En nuestro*

equipo debatimos con frecuencia respecto a los métodos que utilizamos para hacer el trabajo”). Para cada ítem se le pidió a los participantes que indiquen su grado de acuerdo con la respectiva afirmación, en una escala del 1 al 5, donde 1 es “totalmente en desacuerdo” y 5 es “totalmente de acuerdo”. El alpha de Cronbach fue de .88.

Virtualidad

En concordancia con la definición de Kirkman y Mathieu (2005), y dado que la virtualidad en los equipos debe entenderse como un continuo (Hertel, Geister & Konradt, 2005), para operacionalizar la virtualidad del equipo se le preguntó a cada integrante de los equipos sobre *el porcentaje de comunicación entre los/as integrantes del equipo que no es cara a cara sino a través de canales de comunicación alternativos; (email, teléfono, Whatsapp, Telegram, Skype, Zoom, Facebook, etc.).*

Variables control

Las variables de control que se consideraron fueron el tamaño del equipo, la antigüedad del equipo, la región de procedencia y el tiempo que sus miembros se conocen.

Análisis

El nivel del clima de justicia entre pares de cada equipo se operacionalizó a partir del promedio de respuestas de sus integrantes. El mismo procedimiento se utilizó para calcular la virtualidad y la reflexividad grupal del equipo.

Para poner a prueba el modelo propuesto, se realizó una regresión múltiple utilizando el programa SPSS. Todos los predictores fueron centrados respecto a la media. La regresión controló por el tamaño del equipo, el tiempo que el equipo lleva trabajando en conjunto, el tiempo que se conocen los miembros del equipo y la zona geográfica a la que el equipo pertenece, lo que fue operacionalizado como perteneciente o no a la Región Metropolitana.

Resultados

Análisis preliminar

Antes de proceder a la agregación de los puntajes individuales a puntajes de equipo se tuvieron en cuenta dos análisis para examinar si dicho procedimiento estaba justificado. En primer lugar, se observaron las desviaciones estándar de las variables principales del estudio, para determinar el acuerdo intra-equipo. En segundo lugar, se ejecutó un ANOVA para examinar la discriminación entre-equipos. La Tabla 1 presenta estos resultados, los cuales se consideran suficientes para justificar la agregación de los puntajes individuales a nivel grupal (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013).

Tabla 1
Resultados de ANOVA y Desviación Estándar Intraequipo para las Variables de Clima de Justicia entre pares, Reflexividad Grupal y Virtualidad.

Variable	ANOVA	DE _{intraequipo}	r _{WG}
Clima de justicia entre pares	F(102,228) = 2.13*	0.35	.92
Reflexividad grupal	F(186,360) = 1.53*	0.54	.82
Virtualidad	F(243347,405) = 1.98*	18.01	.48

n= 92.

ANOVA = Análisis de Varianza

DE_{intraequipo} = Media de la desviación estándar intraequipo.

r_{WG} = Media de r_{WG}

*p < .01

Puesta a Prueba de Hipótesis

En la Tabla 2, se puede apreciar la media, desviación estándar y correlación entre las variables del estudio. El clima de justicia entre pares mostró una relación positiva y significativa con la reflexividad grupal ($r = .44$, $p < .05$), ofreciendo apoyo preliminar a la Hipótesis 1. Por otra parte, se aprecia una relación negativa y significativa entre la virtualidad y la reflexividad grupal ($r = -.39$, $p < .05$), ofreciendo apoyo preliminar a la Hipótesis 2.

Tabla 2
Media, Desviación Estándar y Correlaciones entre las Variables

Variable	Media	DE	1	2	3	4	5	6	7
1. Antigüedad	3.27	1.18	1						
2. Tiempo que se conoce el equipo	4.78	1.04	.18	1					
3. Tamaño del equipo	3.92	.87	.13	-.32**	1				
4. Zona geográfica	1.57	.50	-.02	-.10	-.03	1			
5. Clima de justicia entre pares	4.17	.40	-.04	.34**	-.30**	.05	1		
6. Reflexividad grupal	4.10	.54	.20	.30**	-.11	.48	.44**	1	
7. Virtualidad	47.83	18.18	-.08	-.27**	.30**	-.07	-.28**	-.39**	1

Zona geográfica (0 = Equipos dentro de la Región Metropolitana; 1 = Equipos fuera de la Región Metropolitana)

* $p < .05$

** $p < .01$

La Tabla 3 muestra los resultados del análisis de regresión múltiple. La varianza total explicada por el modelo fue de 63%. Tal como se observa en la Tabla 3, la antigüedad del equipo ($b = .14$, $p < .10$) y el tiempo promedio en que los miembros de un equipo se conocen ($b = .16$, $p < .10$) mostraron relaciones significativas y positivas con la variable dependiente. Respecto a las variables tamaño del equipo y zona geográfica, la relación con la variable dependiente no resultó significativa.

En cuanto a las variables centrales del estudio, el clima de justicia entre pares mostró una relación significativa y positiva con la variable dependiente ($b = .27$, $p < .05$). La virtualidad también mostró una relación significativa, pero negativa, con la

reflexividad grupal ($b = -.30$, $p < .05$). Estos resultados ofrecen apoyo adicional a las Hipótesis 1 y 2 del estudio. Por su parte, la interacción entre clima de justicia entre pares y virtualidad también arrojó un efecto significativo ($b = .26$, $p < .05$). La varianza explicada por la interacción entre clima de justicia entre pares y virtualidad fue de 5.7%.

Tabla 3
Regresión Múltiple para la Puesta a prueba de las Hipótesis propuestas

Predictores	<i>b</i>
Antigüedad del Equipo (Variable control)	.14*
Tiempo que se conoce el Equipo (Variable control)	.16*
Tamaño del Equipo (Variable control)	.11
Zona Geográfica del Equipo (Variable control)	.09
Clima de Justicia entre Pares	.27**
Virtualidad	-.30**
Interacción entre Clima de Justicia entre Pares y Virtualidad	.26**
<i>R</i>²	.39

*R*² = Varianza explicada

b = beta estandarizado

* = $p < .10$

** = $p < .05$

La Figura 2 presenta una descripción gráfica de la interacción entre clima de justicia entre pares y virtualidad. Como se puede observar, cuando la virtualidad de un equipo es baja (1 DE por debajo de la media), no se observa una relación significativa ($p > .05$) entre el clima de justicia entre pares y la reflexividad grupal. Sin embargo, cuando la virtualidad de un equipo es alta (1 DE por sobre la media), se observa una relación significativa y positiva ($b = .53$, $p < .01$) entre clima de justicia entre pares y reflexividad grupal. Si bien la Hipótesis 3 sugería una interacción significativa, el patrón observado no fue el esperado.

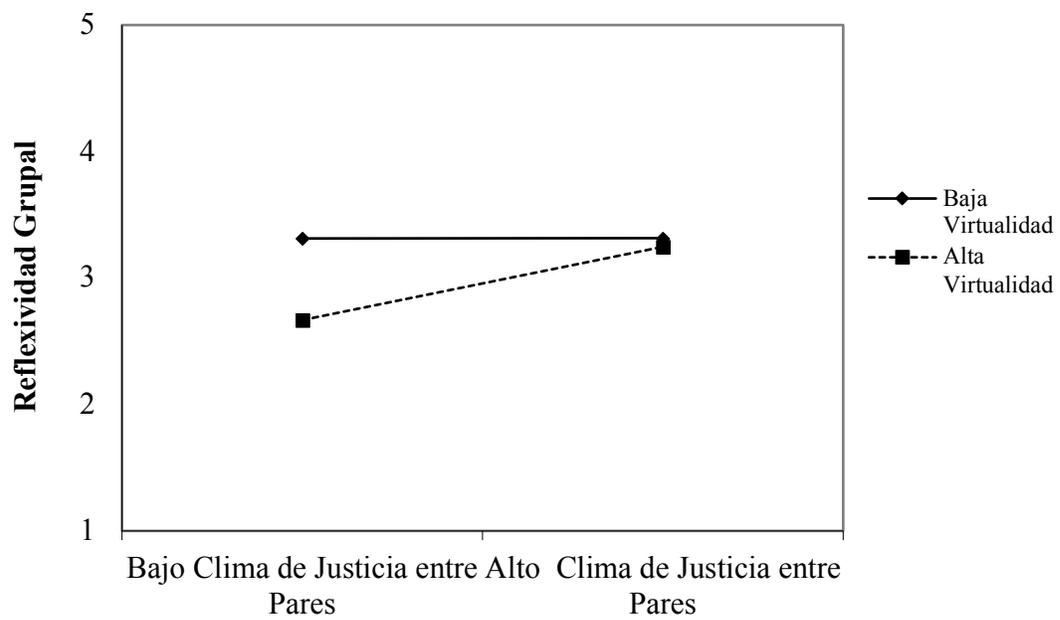


Figura 2. Efecto de moderación de la virtualidad sobre la relación entre las variables de clima de justicia entre pares y reflexividad grupal.

Conclusiones y discusión

El objetivo general de este estudio fue examinar el rol moderador de la *virtualidad* en la relación entre *clima de justicia entre pares* y *reflexividad grupal*. Además, en términos de objetivos específicos se buscó también examinar la relación entre el clima de justicia entre pares y la reflexividad grupal y la relación entre la virtualidad y la reflexividad grupal en equipos innovadores. A continuación se discuten los resultados para cada una de las hipótesis propuestas.

Respecto a la Hipótesis 1, los resultados dan cuenta de una relación positiva entre el *clima de justicia entre pares* y la *reflexividad grupal*, por lo tanto se otorga apoyo a dicha hipótesis. Dicho de otra manera, mientras mayor es la percepción de justicia entre pares entre los miembros del equipo, mayor es la reflexividad del grupo. El efecto encontrado es consistente con la literatura sobre clima de justicia entre pares y sobre reflexividad grupal. En primer lugar, se respalda lo propuesto por Cropanzano, Li y Benson (2011), quienes encontraron una relación positiva entre el clima de justicia entre pares y procesos de tarea del equipo como lo son la comunicación y coordinación del equipo, dos elementos esenciales en la práctica reflexiva de los equipos. En segundo lugar, los resultados son consistentes con lo encontrado por Chen y compañía (2016), quienes dan cuenta que prácticas de recursos humanos orientadas hacia el colectivismo y la seguridad psicológica, fenómenos que podrían ser facilitados por altos niveles de clima de justicia entre pares, tienen un efecto positivo sobre la reflexividad del equipo. Por tanto, los resultados observados respecto a la Hipótesis 1 de este estudio tienden a robustecer tanto la literatura sobre clima de justicia entre pares como la de reflexividad grupal. Futuras investigaciones podrían explorar el rol mediador del colectivismo y seguridad psicológica en la relación entre clima de justicia entre pares y reflexividad grupal.

En cuanto a la Hipótesis 2, los resultados muestran una relación negativa entre la *virtualidad* del equipo y la *reflexividad grupal*, ofreciendo apoyo a dicha proposición. De esta manera, a medida que aumenta el porcentaje de interacciones virtuales (no presenciales) en las interacciones entre miembros del equipo, menor es la práctica reflexiva en dicho equipo. Este resultado es consistente con la literatura. Ortiz de Guinea

y compañía (2012) observaron que la virtualidad reduce la capacidad del equipo para comunicarse efectivamente, lo que constituye un proceso esencial para la reflexividad grupal de acuerdo con la propia definición del fenómeno (West, 2000). Dado que no hay evidencia científica respecto a la relación entre virtualidad y reflexividad grupal, el presente estudio aporta evidencia novedosa para explorar a futuro esta relación en diversas muestras (p.e., otro tipo de equipos, diferentes culturas). Por otro lado, los resultados aportan a la literatura con otro antecedente de la reflexividad grupal en equipos innovadores.

En cuanto a la Hipótesis 3, los resultados muestran que cuando la virtualidad es alta, la relación entre el clima de justicia entre pares y la reflexividad grupal es positiva. Por el contrario, cuando la virtualidad es baja, no se observa dicha relación (no es significativa). Este patrón de moderación resultó inverso al esperado. El planteamiento del cual se derivó la Hipótesis 3 respondía a dos argumentos. En primer lugar, Ortiz de Guinea y compañía (2012) sugieren que la virtualidad afecta los procesos de equipo, por esto era esperable que una alta virtualidad disminuyese el impacto del clima de justicia entre pares sobre la reflexividad grupal. En segundo lugar, la literatura también sugiere que para que los climas de justicia generen beneficios para el equipo, es importante que los eventos de justicia sean vistos y socializados (Rupp & Paddock, 2010), por lo que se postuló inicialmente que la virtualidad disminuiría el impacto del clima de justicia entre pares sobre la reflexividad grupal.

¿Cómo se explica el patrón inverso observado? En primer lugar, cabe señalar que la teoría respecto a virtualidad es relativamente escasa en comparación a otros fenómenos organizacionales, por lo que no hay evidencia específica respecto al efecto moderador de la virtualidad sobre la relación entre facetas de clima organizacional y la reflexividad grupal, menos aún cuando se trata del clima de justicia entre pares. Como cualquier fenómeno novedoso, es posible que la teoría sufra modificaciones a medida que nuevos estudios aborden la temática. Por tanto, es importante que futuras investigaciones intenten replicar este patrón observado, mediante el uso de diseños experimentales o

longitudinales. Más allá de este llamado a futuras investigaciones, a continuación se señalan dos hipótesis alternativas.

Una primera hipótesis alternativa es que una alta virtualidad, especialmente en una muestra de equipos innovadores (que presumiblemente pueden tener una mayor familiaridad con el uso de tecnología comunicacional), puede visibilizar eventos de justicia (p.e., carga de trabajo) que no están disponibles en equipos de menor virtualidad. En la medida en que hay mayor disponibilidad de documentación compartida referente al funcionamiento del equipo (p.e., la distribución de las tareas), los eventos de justicia podrían ser más visibles (Rupp & Paddock, 2010), es posible que el clima de justicia cobre mayor importancia a la hora de predecir la reflexividad grupal. Lo anterior podría ponerse a prueba a partir de un diseño que permita controlar no sólo por la antigüedad, tamaño, tiempo de conocimiento y zona geográfica del equipo, sino también por la familiaridad de sus miembros respecto al uso de tecnología comunicacional (p.e., asana, trello, slack, zoom, google drive). Sería provechoso replicar en distintas muestras para comprender si se trata de un efecto generalizable o si es propio de los equipos innovadores.

Una segunda explicación para los resultados podría residir en la *riqueza* del medio de comunicación que se utiliza para interactuar entre los miembros del equipo. Los medios son más ricos en función de sus capacidades específicas para transmitir más información y una multitud de señales no verbales (Hassel & Limayem, 2017), siendo el medio de comunicación más rico (después de la interacción presencial) la videoconferencia. Diversos estudios sugieren que la riqueza de los medios podría amortiguar efectos negativos de la virtualidad (Hassel & Limayem, 2017; Ortiz de Guinea et al., 2012; Mesmer-Magnus et al., 2011). Por otra parte, algunos estudios han encontrado que no hay grandes diferencias entre la comunicación cara a cara y la videoconferencia (Lira et al., 2007; Martinez-Moreno et al., 2012), sugiriendo nuevamente la falta de consistencia en algunos resultados que abordan nuevas tecnologías. De esta manera, es posible que en equipos innovadores las interacciones de los equipos con alta virtualidad ocurran mediante medios ricos, especialmente utilizando videoconferencias, y por lo tanto el clima de justicia entre pares genera un mayor impacto sobre la reflexividad grupal en equipos con

alta virtualidad. Así, si bien los resultados no prestan apoyo a la hipótesis propuesta inicialmente, abren preguntas y líneas de investigación interesantes respecto a los efectos distintivos de los diversos medios de comunicación. Lo anterior podría ponerse a prueba a partir de un diseño que permita controlar la riqueza de los medios de comunicación.

A partir de los resultados se pueden desprender ciertas implicancias prácticas. En primer lugar, si se quiere aumentar la reflexividad grupal, lo que es relevante dado que esta es un predictor del desempeño de los equipos innovadores (Chen et al., 2016), es importante desarrollar un buen clima de justicia entre los miembros del equipo. Los resultados relacionados a la variable de virtualidad deben ser tomados con mayor precaución, pues aumentar la virtualidad puede significar tanto una disminución de la práctica reflexiva como un mayor impacto positivo del clima de justicia entre pares, si es que el nivel de dicho clima es alto. Adicionalmente, a la luz de los resultados y la evidencia reciente, en investigaciones futuras puede ser importante considerar la riqueza de los medios empleados en equipos que trabajarán con algún grado de virtualidad, especialmente cuando la virtualidad es alta.

El presente estudio presenta diversas limitaciones. En primer lugar, los efectos de la virtualidad pueden depender, en gran medida, de la riqueza de los medios de comunicación empleados, por lo que la falta de información sobre la proporción de uso de distintos medios para las comunicaciones virtuales puede limitar la real utilidad del constructo para predecir la reflexividad grupal o bien para moderar la relación entre el clima de justicia entre pares y la reflexividad grupal. En segundo lugar, se debe tener cuidado con generalizar estos resultados en otros contextos, la muestra es obtenida de equipos innovadores que posiblemente tienen mayor familiaridad con tecnologías de la comunicación. Además, los resultados fueron obtenidos antes de la pandemia de COVID-19 que posiblemente altere la relación de muchas personas con los medios de comunicación virtual en el trabajo. Dadas estas limitaciones, es necesario que se realicen más estudios al respecto que aborden lo que en este estudio no se pudo abordar.

Adicionalmente, cabe señalar que el acuerdo entre evaluadores es relativamente bajo en lo que concierne a la virtualidad de los equipos, por lo que convendría buscar maneras alternativas al autorreporte para evaluar la virtualidad de los equipos.

Finalmente, dado que el estudio tiene un diseño transversal con medición en sólo un momento temporal, es que se debiesen considerar las limitaciones para inferir causalidad de los estudios transversales, así como el problema de la Varianza de Método Común (McGonagle, 2017). Futuras investigaciones pueden valerse de diseños experimentales o longitudinales que permitan inferir causalidad entre las variables de clima de justicia entre pares y virtualidad sobre la reflexividad grupal.

En conclusión, el estudio aporta evidencia sobre la importancia del clima de justicia entre pares como antecedente de la reflexividad grupal en equipos innovadores. También entrega evidencia respecto a la virtualidad como un antecedente de menor reflexividad grupal. Finalmente, la interacción entre clima de justicia entre pares y virtualidad abre nuevas preguntas para investigaciones futuras que consideren otros factores relevantes relacionados a la virtualidad en equipos innovadores.

Referencias

- Baltes, B.B., Dickson, M.W., Sherman, M.P., Bauer, C.C., & LaGanke, J.S. (2002). Computer-mediated communication and group decision making: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 87(1),156-179. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2961>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley.
- Chen, S., Zhang, G., Zhang, A., & Xu, J. (2016). Collectivism-oriented human resource management and innovation performance: An examination of team reflexivity and team psychological safety. *Journal of Management & Organization*, 22(4), 535-548. <https://doi.org/10.1017/jmo.2015.50>
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Colquitt, J. A. (2004). Does the justice of the one interact with the justice of the many? Reactions to procedural justice in teams. *Journal of Applied Psychology*, 89, 633–646. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.633>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Conway, J., & Lance, C. (2010). What Reviewers Should Expect from Authors Regarding Common Method Bias in Organizational Research. , 25(3), 325–334. <http://doi:10.1007/s10869-010-9181-6>
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164–209. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1791>
- Cropanzano, R., Li, A., & Benson, L. (2011). Peer Justice and Teamwork Process. *Group & Organization Management*, 36(5), 567–596. <https://doi.org/10.1177/10596011111414561>

- Cropanzano, R., & Molina, A. (2015). Organizational justice. In James D. Wright (Ed.), *The International Encyclopedia of Social and Behavioral Sciences* (2nd ed., pp. 379-384). Oxford, UK: Elsevier Press.
- De Jong, B. A., & Elfring, T. (2010). How does trust affect the performance of ongoing teams? The mediating role of reflexivity, monitoring, and effort. *Academy of Management Journal*, 53(3), 535-549. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468649>
- Deutsch, M. (1983). Current social psychological perspectives on justice. *European Journal of Social Psychology*, 13, 305-319. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420130308>
- Dixon, K. R., & Panteli, N. (2010). From virtual teams to virtuality in teams. *Human Relations*, 63(8), 1177-1197. <https://doi.org/10.1177/0018726709354784>
- Griffin, M. A., & Neal, A. (2000). Perceptions of safety at work: A framework for linking safety climate to safety performance, knowledge, and motivation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(3), 347-358. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.3.347>
- Hassell, M. D., & Limayem, M. (2017). Media impacts and performance in dispersed teams. *Journal of Computer Information Systems*, 60(1), 18-25. <https://doi.org/10.1080/08874417.2017.1383864>
- Hertel, G., Geister, S. & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: a review of current empirical research. *Human resource management review*, 15(1), 69-95. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.01.002>
- Hoegl, M., & Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence. *Organization Science*, 12(4), 435-449. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.435.10635>
- Jin, L., & Zhong, Y. (2014). Contextual Factors Affecting the Influence of Perceived Organizational Support on Team Innovative Performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(3), 517-528. <https://doi.org/10.2224/sbp.2014.42.3.517>
- Kirkman, B. L., & Mathieu, J. E. (2005). The Dimensions and Antecedents of Team Virtuality. *Journal of Management*, 31(5), 700-718. <https://doi.org/10.1177/0149206305279113>
- Konradt, U., Otte, K. P., Schippers, M. C., & Steenfatt, C. (2015). Reflexivity in Teams: A Review and New Perspectives. *The Journal of Psychology*, 150(2), 153-174. <https://doi.org/10.1080/00223980.2015.1050977>

- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., & Brockner, J. (2007). Taking a Multifoci Approach to the Study of Justice, Social Exchange, and Citizenship Behavior: The Target Similarity Model. *Journal of Management*, 33(6), 841–866.
<https://doi.org/10.1177/0149206307307635>
- LePine, J. A., Piccolo, R. F., Jackson, C. L., Mathieu, J. E., & Saul, J. R. (2008). A meta-analysis of teamwork processes: tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. *Personnel Psychology*, 61(2), 273–307. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00114.x>
- Lira, E. M., Ripoll, P., Peiró, J. M. & González, P. (2007). The roles of group potency and information and communication technologies in the relationship between task conflict and team effectiveness: a longitudinal study. *Computers in Human Behavior*, 23(6), 2888–2903. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2006.06.004>
- Li, A., & Cropanzano, R. (2009). Fairness at the Group Level: Justice Climate and Intraunit Justice Climate. *Journal of Management*, 35(3), 564–599.
<https://doi.org/10.1177/0149206308330557>
- Li, A., Cropanzano, R. S., & Molina, A. (2015). Fairness at the unit level: Justice climate, justice climate strength, and peer justice. In R. S. Cropanzano & M. L. Ambrose (Eds.), *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of justice in the workplace* (pp. 137–164). Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199981410.013.6>
- Martínez-Moreno, E., Zornoza, A., González-Navarro, P., & Thompson, L.F. (2012) Investigating face-to-face and virtual teamwork over time: when does early task conflict trigger relationship conflict? *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 16(3), 159–171. <https://doi.org/10.1037/a0029569>
- McGonagle, A. (2017). Common method variance. En S. Rogelberg (Ed.), *The SAGE Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 191–194). Thousand Oaks: SAGE
- Mesmer-Magnus, J. R., DeChurch, L. A., Jimenez-Rodriguez, M., Wildman, J., & Shuffler, M. (2011). A meta-analytic investigation of virtuality and information sharing in teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 214–225. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.03.002>
- Molina, A., Moliner, C., Martínez-Tur, V., Cropanzano, R., & Peiró, J. M. (2016). Validating justice climate and peer justice in a real work setting. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 191–205.
<https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.09.002>

- Ortiz de Guinea, A., Webster, J., & Staples, D. S. (2012). A meta-analysis of the consequences of virtualness on team functioning. *Information and Management*, 49(6), 301-308. <https://doi.org/10.1016/j.im.2012.08.003>
- Rupp, D. E., & Paddock, L. E. (2010). From justice events to justice climate: A multi-level temporal model of information aggregation and judgment. In E. A. Mannix, M. A. Neale & E. Mullen (Eds.), *Fairness and Groups (Research on Managing Groups and Teams)* (Vol. 13, pp. 245-273). Bingley: Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1534-0856\(2010\)0000013012](https://doi.org/10.1108/S1534-0856(2010)0000013012)
- Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., & van Knippenberg, D. (2008). The role of transformational leadership in enhancing team reflexivity. *Human Relations*, 61(11), 1593–1616. <https://doi.org/10.1177/0018726708096639>
- Schippers, M. C., West, M. A., & Dawson, J. F. (2015). Team reflexivity and innovation: The moderating role of team context. *Journal of Management*, 41(3), 769-788. <https://doi.org/10.1177/0149206312441210>
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: an essay. *Personnel Psychology*, 28, 447–479. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01386.x>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, 361-388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Schneider, B., Macey, W. H., & Young, S. A. (2006). The Climate for Service. *Journal of Relationship Marketing*, 5(2-3), 111-132. https://doi.org/10.1300/J366v05n02_07
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x>
- West, M. A. (2000). Reflexivity, revolution, and innovation in work teams. In M.M. Beyerlein, D. Johnson, & S.T. Beyerlein (Eds.), *Product development teams* (Vol. 150, pp. 1–29). Stamford, CT: JAI Press.
- Whitman, D. S., Caleo, S., Carpenter, N. C., Horner, M. T., & Bernerth, J. B. (2012). Fairness at the collective level: A meta-analytic examination of the consequences and boundary conditions of organizational justice climate. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 776–791. <https://doi.org/10.1037/a0028021>
- Widmer, P. S., Schippers, M. C., & West, M. A. (2009). Recent developments in reflexivity research: A review. *Psychology of Everyday Activity*, 2, 2–11.