



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

# **Relación entre Patrones no Uniformes en Clima de Apoyo y Compromiso del Equipo con la Organización**

**NICOLÁS ESTEBAN JIMÉNEZ VELASCO**

Profesor guía: Agustín Molina

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

Noviembre, 2019  
Santiago, Chile

Este trabajo ha sido parcialmente financiado por  
CONICYT/Iniciación/MagísterNacional/Año 2018 - folio 11170888





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

# **Relación entre Patrones no Uniformes en Clima de Apoyo y Compromiso del Equipo con la Organización**

**NICOLÁS ESTEBAN JIMÉNEZ VELASCO**

Profesor guía: Agustín Molina

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

Noviembre, 2019  
Santiago, Chile

Este trabajo ha sido parcialmente financiado por  
CONICYT/Iniciación/Magíster Nacional/Año 2018 - folio 11170888

**Para mi familia nuclear, compañeros(as) de vida, amigos(as) y profesores.**

**Gracias por estar ahí, acompañándome siempre.**

## Índice

Resumen de Tesis.....	1
Introducción .....	2
Marco teórico .....	4
Clima de apoyo por parte de la organización .....	4
Compromiso del equipo con la organización .....	4
Nivel, fuerza y uniformidad de clima.....	5
Nivel de clima.....	5
Fuerza de clima.....	5
Uniformidad de clima .....	6
Objetivos .....	8
Hipótesis.....	8
Metodología .....	9
Participantes.....	9
Procedimiento .....	10
Instrumentos.....	10
Análisis .....	11
Resultados .....	13
Resultados preliminares.....	13
Puesta a Prueba de Hipótesis .....	13
Discusión.....	16
Referencias.....	20

Tabla 1.....	13
Tabla 2.....	15
Tabla 3.....	15

## **Resumen de Tesis**

El presente estudio tuvo por objetivo examinar la relación entre clima no uniforme de apoyo por parte de la organización y compromiso del equipo con la organización. Para esto se clasificaron 50 equipos de trabajo de una empresa del sector transporte en base a tres etiquetas de uniformidad sugeridas en la literatura científica (patrones uniformes, patrones no uniformes débiles y patrones no uniformes fuertes) y se determinaron los porcentajes de no uniformidad. La clasificación de los equipos fue realizada por dos evaluadores entrenados, quienes clasificaron en base a criterios establecidos. Los resultados señalan una relación negativa entre patrones no uniformes débiles presentes en el clima de apoyo percibido por parte de la organización y compromiso del equipo con la organización. Este trabajo aporta evidencia adicional sobre la influencia de patrones no uniformes en variables claves para las organizaciones, extendiendo así los resultados previamente reportados en la literatura.

**Palabras Claves:** uniformidad de clima, clima de apoyo por parte de la organización, compromiso del equipo con la organización.

## Introducción

El estudio del clima organizacional es la puerta de entrada a la comprensión de las percepciones compartidas que tienen las personas sobre eventos, procedimientos, prácticas, procesos que viven y comportamientos que observan que son recompensados, respaldados y esperados Schneider y Barbera (2014). Dentro de la gran variedad de climas existentes, la gestión del *clima de apoyo por parte de la organización* ha demostrado tener diversas influencias en elementos claves para las organizaciones, por ejemplo, el funcionamiento del equipo de trabajo y su desempeño (Kennedy, Loughry, Klammer, & Beyerlein, 2009). Además, el clima de apoyo por parte de la organización es una faceta (del clima organizacional) de relevancia en distintos ambientes de trabajo, indistintamente de la industria que se trate (Kopelman, Brief, & Guzzo, 1990). De ahora en adelante se referirá a clima de apoyo por parte de la organización como *clima de apoyo*.

Ahora bien, el estudio de clima de apoyo ha resultado ser más complejo de lo que se pensaba en un principio. El *nivel* de clima, entendido como promedio de las puntuaciones individuales reportadas en un equipo, y la *fuerza* de clima, entendida como la varianza intra-equipo de dichas puntuaciones, parecen no ser suficientes para abarcar el fenómeno de clima de equipo, independiente de su foco de atención (clima de innovación, clima de servicio, clima de apoyo, etc.). González-Romá y Hernández (2014) han generado un procedimiento para identificar una tercera propiedad de los climas, más allá del nivel y la fuerza, que es la *uniformidad*. Según estos autores, esta tercera propiedad representa un factor que no se puede desatender ya que, como demostraron, influye en el desempeño de los equipos de trabajo.

El objetivo del presente estudio es, por tanto, examinar la relación entre climas *no uniformes* de apoyo por parte de la organización y el *compromiso del equipo con la organización*. Este objetivo se llevará a cabo mediante la utilización de datos secundarios provenientes de equipos de una empresa perteneciente al sector transportes.

El presente trabajo pretende realizar tres contribuciones. En primer lugar, examinar si equipos de una organización perteneciente a un sector diferente al examinado

por González-Romá y Hernández (2014) (sector transporte versus sector bancario) presentan o no equipos con patrones no uniformes, tal como se observó en el estudio original. En segundo lugar, añadir una variable no puesta a prueba previamente como resultado de los equipos con clima de apoyo por parte de la organización no uniforme: compromiso del equipo con la organización. En tercer lugar, examinar si los efectos sobre compromiso del equipo con la organización son o no perjudiciales, tal como sugieren los resultados originales de los autores señalados anteriormente. Es decir, el presente proyecto será una aportación importante a la replicación de lo observado por González-Romá y Hernández (2014) pero con una muestra y variable resultado diferente.

El trabajo que se presenta a continuación se estructura del siguiente modo: En un comienzo se desarrolla el marco teórico, se presentan las hipótesis de estudio y se establecen los objetivos del estudio. Luego, se detalla la metodología y los análisis del presente trabajo. Finalmente se exponen los resultados del escrito y se culmina con una discusión en torno a los resultados encontrados, su relación con la literatura existente, sus posibles aplicaciones prácticas y se sugieren futuras directrices de investigación.

## **Marco teórico**

### **Clima de apoyo por parte de la organización**

La literatura sobre clima de apoyo por parte de la organización es extensa. Bashshur, Hernández, y González-Romá (2011) definen este constructo como las percepciones compartidas de los miembros de equipo respecto al modo en que la organización valora el aporte de quienes componen el equipo, presta apoyo a los miembros del equipo, muestra interés por ellos y considera sus necesidades.

Dentro de la evidencia existente es posible encontrar una serie de relaciones entre clima de apoyo y diferentes resultados claves para las organizaciones. Por ejemplo, se ha visto una relación positiva entre clima de apoyo con desempeño del equipo y afecto positivo del equipo, y una relación negativa entre clima de apoyo y afecto negativo del equipo (Bashshur et al. 2011). Esta evidencia representa un ejemplo concreto sobre el valor estratégico que implica incrementar nuestra comprensión respecto a la medición de clima de apoyo, así como la estimación de sus efectos.

### **Compromiso del equipo con la organización**

Simons y Roberson (2003), han abordado el compromiso con la organización a nivel grupal, definen este constructo como las experiencias de lealtad y deseos de mantenerse trabajando en la organización. Estos autores además incluyen la identificación con la organización y la voluntad de realizar un esfuerzo extra en su nombre como parte de su definición. Tal como sugieren estos autores, la evidencia respecto a este concepto señala que el compromiso motiva conductas prosociales por parte de los trabajadores, lo cual es un indicador estratégicamente relevante para las organizaciones, para quienes las gestionan y ocupan puestos de poder.

En la literatura es posible encontrar una serie de relaciones entre compromiso del equipo con la organización y distintas variables claves para las organizaciones. Por ejemplo, se ha visto una relación positiva entre compromiso del equipo con la organización y satisfacción con el supervisor, intención del empleado por permanecer en la organización y justicia procedural (Simons y Roberson, 2003). Esta evidencia destaca

el rol clave que implica el incrementar nuestra comprensión sobre potenciales antecedentes del compromiso del equipo con la organización.

### **Nivel, fuerza y uniformidad de clima**

A continuación, se abordan las tres propiedades que han sido utilizadas para estudiar el clima organizacional. Estas propiedades son: el nivel, la fuerza y la uniformidad de clima.

**Nivel de clima.** El clima organizacional medido como nivel refiere a la *media* de las percepciones individuales de quienes componen la unidad de trabajo. Este fue uno de los primeros conceptos relacionados al clima organizacional en la literatura (González-Romá y Hernández, 2014). Comprender el clima organizacional como nivel tiene como consecuencia limitar la *emergencia del fenómeno* ya que asume que los integrantes de la unidad perciben el clima de manera similar. Esto se conoce como proceso de *convergencia* derivado de la interacción social entre los miembros de un equipo y se traduce a nivel estadístico en un alto grado de acuerdo dentro de la unidad, así como una distribución uniforme de puntajes. Diversos estudios, tal como el de Simons y Roberson (2003) mencionado anteriormente, sugieren que el nivel de clima tiene un efecto sobre variables resultado, reflejando así la relevancia de esta propiedad

**Fuerza de clima.** Según González-Romá y Hernández (2014), la fuerza de clima representa la *dispersión* de las percepciones individuales dentro de una unidad. Este constructo, que define el *grado de acuerdo* entre los miembros de un equipo, se operacionaliza mediante el uso de estadísticos que indiquen variabilidad intragrupo. Ejemplos de esto son la *desviación estándar* (Schneider, Salvaggio, & Subirats, 2002) o el *índice de desviación promedio* (en inglés “average deviation index”; González-Romá, 2002), entre otros.

Una observación importante respecto a la fuerza de clima es que este constructo modera la relación entre el nivel de clima y variables resultados como desempeño, satisfacción laboral y compromiso organizacional de equipo (González-Romá et al. 2002).

Dicha moderación señala que los efectos del nivel son más fuertes cuando la fuerza es alta.

Ahora bien, la fuerza de clima, la cual responde a una forma de distribución donde el foco es la *varianza* (Kozlowski y Klein, 2000), no es suficiente para capturar toda la información respecto a la dispersión de percepciones individuales dentro de la unidad. De hecho, dos equipos de trabajo pueden presentar el mismo nivel de clima y la misma fuerza de clima, pero diferir en sus *patrones de uniformidad* (González-Romá & Hernández, 2014). Este constructo se aborda en el siguiente apartado.

**Uniformidad de clima.** La uniformidad refiere al patrón de distribución (uniforme o no uniforme) que puede adoptar una unidad. Según Kozlowski y Klein (2000), la uniformidad corresponde a un tipo de *emergencia* donde el foco está en la forma o patrón de la distribución. Lo que destaca de este fenómeno es el foco en el *desacuerdo* entre uno o varios miembros de un equipo. Esto se manifiesta cuando, por ejemplo, en un equipo se observan dos visiones diferentes respecto al mismo fenómeno. En un equipo de cuatro miembros, dos personas podrían estar en *desacuerdo* respecto al apoyo de la organización, mientras que las otras dos personas podrían estar de *acuerdo*. González-Romá y Hernández (2014) denomina como *patrón no uniforme fuerte* cuando existen dos subgrupos dentro de un equipo. Cada grupo debe estar compuesto por un mínimo de dos personas. Estos subgrupos, además, deben presentar visiones diferentes ellos (*acuerdo* vs. *desacuerdo*). Por otra parte, González-Romá y Hernández, denomina como *patrón no uniforme débil* cuando se observa un subgrupo que manifiesta nivel de *acuerdo* (o *desacuerdo*) y uno o varios individuos que no forman un subgrupo claro, pero manifiestan nivel de *desacuerdo* (o *acuerdo*).

En otras palabras, se han identificado las siguientes tres etiquetas: 1) equipos que presentan patrones uniformes, donde la media del equipo es representativa de todos los miembros del mismo; 2) equipos que presentan patrones no uniformes fuertes, donde existen al menos dos subgrupos y la media no es representativa de todos los miembros; y 3) equipos que presentan patrones no uniformes débiles, donde existe al menos un

subgrupos y uno o varios sujetos desviados; y la media tampoco es representativa de todos los miembros.

La literatura respecto al estudio de la uniformidad de clima es muy limitada. La única evidencia empírica reside en el trabajo de González-Romá y Hernández (2014). Estos autores mostraron que los patrones de clima no uniformes débiles se relacionan con menores nivel de calidad de comunicación y mayores niveles de conflicto de tarea, en comparación con equipos que reportan patrones uniformes de clima. Tal como sugieren estos autores, el efecto negativo de la no uniformidad podría explicarse por la combinación de dos teorías.

La teoría de los subgrupos (Carton y Cummings, 2012) sugiere que en los equipos se forman subgrupos donde sus miembros tienden a compartir sus visiones respecto a lo que sucede en su trabajo, lo que incrementa la identidad con el subgrupo. Por otra parte, la teoría de la distinción óptima (Brewer, 2003) sugiere que los miembros de un subgrupo buscan el balance entre la proximidad con las personas que componen su subgrupo y la distancia con quienes no pertenecen al mismo. Es este distanciamiento entre subgrupos y/o sujetos desviados el que afectaría negativamente a los procesos y mecanismos que toman lugar en el equipo, tales como la comunicación, cohesión, conflicto, entre otros. Siguiendo esta lógica, en este estudio también se espera que el desacuerdo respecto al apoyo percibido por parte de la organización podría traducirse en el distanciamiento entre los subgrupos o sujetos desviados que componen el equipo. Dicho distanciamiento sobre el apoyo de la organización podría afectar los procesos y mecanismos de los equipos (p.e., cohesión), afectando negativamente el compromiso conjunto de todo del equipo con la organización.

Hipótesis: La relación entre patrones no uniformes (débiles y fuertes) respecto al clima de apoyo y el compromiso del equipo con la organización será negativa. Dicho efecto tomará lugar aún luego de control por el nivel, la fuerza y la interacción entre nivel y fuerza de clima de apoyo.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

El objetivo del presente estudio es examinar la relación negativa entre clima no uniforme de apoyo por parte de la organización y compromiso del equipo con la organización.

### **Objetivos específicos**

1. Clasificar los equipos en base a las tres etiquetas de uniformidad
2. Determinar los porcentajes de no uniformidad.
3. Examinar la relación entre clima no uniforme de apoyo y compromiso del equipo con la organización.

## **Hipótesis**

La relación entre patrones no uniformes (débiles y fuertes) respecto al clima de apoyo por parte de la organización y el compromiso del equipo con la organización será negativa. Dicho efecto tomará lugar aún luego de control por el nivel, la fuerza y la interacción entre nivel y fuerza de clima de apoyo.

## **Metodología**

El presente trabajo se enmarca en el Proyecto FONDECYT Iniciación "Patrones de uniformidad de los climas de justicia: consecuencias y antecedentes" (11170888). A partir de este proyecto se ha firmado un convenio de colaboración entre el investigador responsable y la empresa que facilita los datos. Se utilizó un diseño transversal con datos secundarios provenientes de una encuesta realizada en una empresa privada del sector transportes durante el año 2017. Para su análisis, los datos individuales fueron agregados a nivel de grupo tomando como referencia al jefe(a) del equipo de trabajo. Se destaca que los(as) jefes(as) no forman parte de los equipos de trabajo analizados.

### **Participantes**

La muestra que compone el estudio se formó inicialmente por 1455 personas. Posteriormente, se siguieron los lineamientos planteados en Woehr, Loignon, Schmidt, Loughry & Ohland (2015) para delimitar el tamaño de los equipos de trabajo. Bajo estos criterios los equipos de trabajo que componen el estudio tienen un tamaño mayor o igual a 4 personas y menor o igual a 10. Estos lineamientos son pertinentes en el contexto de este estudio ya que, el corte de 4 personas como tamaño mínimo es la cantidad mínima para la presencia de patrones no uniformes fuertes (dos subgrupos de dos personas cada uno) o para la presencia de patrones no uniformes débiles (un subgrupo y un sujeto desviado). Por otro lado, el tamaño máximo de 10 responde al tamaño máximo de equipos de trabajo con el que se suele trabajar en la literatura científica que aborda el estudio de equipos de trabajo.

Debido a los criterios utilizados, la cantidad de participantes se redujo a 260 personas que componen 50 equipos de trabajo. Respecto a la muestra, el 39% de personas fueron mujeres y el 61% hombres. La edad media de los participantes fue de 39 años (*DS*: 10 años). La antigüedad media en la organización fue de 4.1 años (*DS*: 3.8). El 96.2% de los participantes se localizaron en Chile, un 2% en Argentina y el restante 2% en Perú. La tasa de respuestas de los 50 equipos de trabajo es de 100%. Esto último es un detalle

importante a destacar ya que la categorización de la uniformidad o no uniformidad de un equipo requiere de los reportes de cada uno de sus miembros. Si un sujeto faltara, no se podría saber si dicho sujeto correspondía a un sujeto desviado o no.

### **Procedimiento**

Para determinar el patrón de uniformidad que sigue un grupo se realizó una categorización de los equipos, distinguiendo entre equipos con climas uniformes y equipos con climas no uniformes. Para ello dos evaluadores observaron cada uno de los reportes individuales de cada uno de los miembros de cada equipo, atendiendo a una serie de criterios establecidos para la correcta categorización de la información. Estos criterios fueron establecidos por González-Romá y Hernández (2014) a partir de los lineamientos de LeBreton, James y Lindell (2005) para identificar distribuciones multimodales en equipos de trabajo. La primera etapa de categorización finalizó con el cálculo del coeficiente de acuerdo inter-juez kappa de Cohen y el cálculo de Kappa ponderado (.85) (para más información, ver Fernández, de Armas, Casbas y García, 2005). En una segunda etapa, los evaluadores consensuaron la categorización de los equipos donde no hubo acuerdo observado.

El valor de Kappa de Cohen una vez llegado a consenso entre evaluadores fue de .87. La frecuencia de distribuciones fue la siguiente: 25 (50%) equipos mostraron un patrón uniforme, 14 (28%) mostraron un patrón no uniforme débil y 11 (22%) mostraron un patrón no uniforme fuerte.

### **Instrumentos**

**Clima de apoyo por parte de la organización.** Esta medida contiene 4 ítems (por ejemplo, “*Las personas sienten o perciben que esta empresa tiene un interés real en su bienestar*”) adaptados a partir de la encuesta de apoyo organizacional percibido de Einsenberger, Hutchison y Sowa (1986). Los ítems fueron medidos utilizando una escala

de respuesta tipo Likert que va desde 1 (*completamente en desacuerdo*) a 5 (*completamente de acuerdo*). El Alpha de Cronbach fue de .92.

**Compromiso del equipo con la organización.** Esta medida se compone de 5 ítems (por ejemplo, “*Estoy dispuesto a para esforzarme por cumplir las metas organizacionales*”) que fueron adaptados a partir de Mowday, Steers y Porter (1979). Los ítems serán medidos en una escala de respuesta tipo Likert que va desde 1 (*completamente en desacuerdo*) a 5 (*completamente de acuerdo*). El Alpha de Cronbach fue de .90.

### **Análisis**

El nivel de clima de apoyo de cada unidad se operacionalizó a partir del promedio de respuestas de sus integrantes respecto a la medida clima de apoyo por parte de la organización. La fuerza de clima de apoyo se operacionalizó a partir del índice de promedio de desviación (Burke, Finkelstein, & Dusig, 1999) respecto a la misma variable (es decir, clima de apoyo por parte de la organización). Dicho índice fue multiplicado por -1, ya que ello permite que valores mayores sean indicadores de mayor fuerza de clima. Ambas operacionalizaciones responden a los lineamientos planteados por González-Romá, Peiró y Tordera (2002).

Para estimar la relación entre la uniformidad de clima y el compromiso organizacional se siguió el procedimiento realizado en González-Romá y Hernández (2014) que implicó la creación de dos variables dummies, utilizando el patrón uniforme como referencia. La primera variable Dummy (*Dummy 1*) compara los patrones no uniformes débiles (codificados con 1) con los patrones uniformes (codificados con 0). La segunda variable Dummy (*Dummy 2*) compara los patrones no uniformes fuertes (codificados como 1) y los patrones uniformes (codificados con 0).

Se realizó una regresión múltiple jerárquica con los siguientes pasos: en primer lugar, se controló exclusivamente por el tamaño de los equipos de trabajo, en segundo lugar, se agregaron las variables de nivel, fuerza e interacción entre nivel y fuerza de clima de apoyo. Por último, se agregaron las variables Dummy 1 y Dummy 2 para observar el

efecto de los patrones no uniformes débiles y fuertes sobre el compromiso del equipo con la organización.

## Resultados

### Resultados preliminares

Para comprobar si la agregación de puntajes individuales es justificada de acuerdo a los lineamientos citados en la literatura (por ejemplo, Bliese, 2000), se realizaron una serie de análisis. En primer lugar, se realizó un ANOVA para examinar las diferencias entre los equipos participantes. En segundo lugar, se realizaron los análisis de correlación intraclase (ICC) 1 y 2, donde el primero mide la consistencia entre evaluadores (miembros de los grupos de trabajo) y el segundo es una medida de confiabilidad de la media del equipo (Bliese, 2000). En la Tabla 1, se observan dichos resultados, todos los cuales resultaron ser satisfactorios de acuerdo a los puntos de corte sugeridos (para más información, ver LeBreton & Senter, 2008).

Tabla 1

*Resultados de ANOVA, coeficientes de correlación intraclase e índices de desviación promedio para clima de apoyo y compromiso del equipo con la organización*

Variable	ANOVA	ICC (1)	ICC (2)	ADI
Clima de apoyo percibido por parte de la organización	F (43,182) = 1.86*	.14	.47	.67(.22)
Compromiso del equipo con la organización	F (43,182) = 1.99*	.19	.54	.50(.23)

*n* = 50. ANOVA = Análisis de Varianza; ICC = Coeficiente de Correlación Intraclase; ADI = Índice de Promedio de Desviación (Burke, Finkelstein, & Dusig, 1999). \*  $p < .01$ .

### Puesta a Prueba de Hipótesis

En la Tabla 2 se encuentran las medias, desviaciones estándar y correlaciones entre las variables involucradas en el estudio. El clima de apoyo no uniforme débil (versus clima de apoyo uniforme) mostró una relación significativa y negativa con el nivel de clima de apoyo por parte de la organización ( $r = -.32, p < .05$ ) y con el compromiso del equipo con la organización ( $r = -.46, p < .01$ ). Por otro lado, el clima de apoyo no uniforme fuerte

(versus patrones uniformes) mostró una relación significativa y negativa con el nivel de clima de apoyo por parte de la organización ( $r = -.35, p < .05$ ) y una relación no significativa con el compromiso del equipo con la organización ( $r = -.79, p > .05$ ).

La Tabla 3 muestra los resultados del análisis de regresión jerárquica realizado para evaluar si la relación entre patrones no uniformes débiles y fuertes respecto al clima de apoyo percibido por parte de la organización y el compromiso del equipo con la organización es negativa.

El primer paso de la regresión incluyó la variable de tamaño de los equipos la cual no mostró una relación significativa con la variable dependiente. En el segundo paso, se añadieron las variables nivel de clima de apoyo, fuerza de clima de apoyo y la interacción entre nivel de clima de apoyo y fuerza de clima de apoyo. Únicamente nivel de clima de apoyo mostró una relación significativa ( $\beta = .81, p < .05$ ), mientras que tamaño de los equipos, fuerza de clima de apoyo y la interacción entre nivel y fuerza de clima de apoyo no mostraron una relación significativa. La varianza total explicada por este paso fue de .56. El tercer paso, se incluyeron las dos variables dummy que comparan patrones no uniformes con patrones uniformes, las cuales aumentaron la varianza explicada a .63. En cuanto al impacto de estas variables, sólo se observa un efecto significativo sobre la variable dependiente en aquella que compara patrones no uniformes débiles versus patrones uniformes (Dummy 1:  $\beta = -.22, p < .05$ ). Este resultado ofrece apoyo parcial a lo planteado en la hipótesis de estudio. Por otro lado, el impacto de la variable que relaciona patrones no uniformes fuertes con patrones uniformes no muestra un efecto significativo sobre el compromiso del equipo con la organización ( $\beta = .16, p > .05$ ).

Tabla 2

*Estadísticos descriptivos y correlaciones entre las variables estudiadas*

Variable	Media	SD	1	2	3	4	5	6
1. Tamaño del equipo	5.20	1.41	1					
2. Nivel de clima de apoyo	3.50	.55	-.12	1				
3. Compromiso del equipo con la organización	4.17	.49	-.10	.74**	1			
4. Fuerza de clima de apoyo	-.67	.22	-.24	.61**	.51**	1		
5. Uniformidad de clima Dummy 1 (patrón no uniforme débil vs. Patrón uniforme) <sup>a</sup>	.28	.45	-.28*	-.32*	-.46**	-.46**	1	
6. Uniformidad de clima Dummy 2 (patrón no uniforme fuerte vs. Patrón uniforme) <sup>b</sup>	.22	.42	-.44**	-.35*	-.79	-.14	-.33*	1

A Codificación Dummy: 1 = Patrón no uniforme débil, 0 = Patrón uniforme. B Codificación Dummy 2: 1 = Patrón no uniforme fuerte, 0 = Patrón uniforme. \*p ≤ .05 \*\* p ≤ .01

Tabla 3

*Análisis de regresión jerárquica para estimar la relación entre la uniformidad de clima y el compromiso del equipo con la organización*

Predictores	Paso 1	Paso 2	Paso 3
Tamaño	-.10	-.10	-.15
Nivel de clima de apoyo		.81*	.73*
Fuerza de clima de apoyo		-.18	-.04
Interacción entre nivel y fuerza de clima de apoyo		.22	.02
Uniformidad de clima Dummy 1 (Patrón no uniforme débil vs. Patrón uniforme) <sup>a</sup>			-.22 <sup>Ω</sup>
Uniformidad de clima Dummy 2 (Patrón no uniforme fuerte vs. Patrón uniforme) <sup>b</sup>			.16
$R^2$	.01	.56	.63
$\Delta R^2$	.01	.55	.72

$n = 50$ . Los coeficientes de regresión están estandarizados.

A Codificación Dummy: 1 = Patrón no uniforme débil, 0 = Patrón uniforme. B Codificación Dummy 2: 1 = Patrón no uniforme fuerte, 0 = Patrón uniforme.

\* =  $p < .05$ .  $\Omega = p < .1$

### Discusión y Conclusiones

El objetivo de este estudio fue examinar si la relación entre patrones no uniformes débiles y fuertes respecto al clima de apoyo por parte de la organización y el compromiso del equipo con la organización se relacionaban negativamente, luego de controlar por el tamaño de los equipos de trabajo, nivel, fuerza y la interacción entre nivel y fuerza de clima de apoyo. Los resultados obtenidos muestran una relación negativa entre patrones no uniformes débiles y el compromiso del equipo con la organización. También se observó, que en los equipos donde existen distribuciones no uniformes fuertes no hubo relación entre este tipo de distribución y el compromiso del equipo con la organización. Estos resultados apoyan lo reportado por González-Romá y Hernández (2014), quienes observaron una relación negativa entre patrones no uniformes débiles y conflicto de tareas, así como la ausencia de relación entre patrones no uniformes fuertes y la misma variable.

Estos resultados contribuyen a la literatura en cuanto a la medición de clima en el contexto organizacional a nivel de equipos de trabajo. En primer lugar, se replicaron los resultados mostrados por González-Romá y Hernández (2014) donde la presencia de patrones no uniformes débiles en clima de apoyo por parte de la organización afecta negativamente variables como compromiso del equipo con la organización.

En segundo lugar, el hecho de replicar los resultados en el contexto de transporte privado chileno pareciera sugerir que la influencia negativa de patrones no uniformes débiles emerge también en entornos diferentes al sector bancario (González-Romá y Hernández, 2014). Estos resultados realzan la necesidad de las organizaciones a estar pendientes en la discrepancia dentro de los equipos de trabajo respecto a las distintas aristas que componen el clima organizacional.

En tercer lugar, a nivel teórico, los resultados observados ofrecen apoyo a la teoría de distinción óptima, ya que las consecuencias negativas de la presencia de subgrupos dentro de equipos de trabajo están asociados a una disminución en el compromiso del equipo con la organización.

Como toda investigación, el presente estudio presenta una serie de limitaciones que serán mencionadas a continuación. En primer lugar, si bien el proceso para operacionalizar la uniformidad está protocolizado, su ejecución deja una brecha subjetiva ya que cada juez que participa del proceso de categorización de uniformidad debe aplicar una serie de lineamientos que a veces se pueden encontrar sujetos a sesgo (por ejemplo, la identificación de un sujeto equidistante de dos grupos polarizados). Para reducir el impacto de dicha limitación se incluyeron los índices de Kappa de Cohen y Kappa ponderado. Los resultados observados fueron satisfactorios, confirmando la fiabilidad del proceso así como la utilidad del protocolo desarrollado por González-Romá y Hernández (2014). En segundo lugar, los ítems que componen las medidas de clima de apoyo percibido por parte de la organización y compromiso del equipo con la organización fueron redactados según los modelos de consenso directo (en inglés, "*Direct Consensus Models*") y no según los modelos de consenso

de cambio de referencia (en inglés, “*Referent-Shift Consensus Models*”) como se sugiere en la literatura que aborda el estudio de equipos de trabajo Chan (1998).

A pesar de estas limitaciones, el presente estudio ayuda a identificar futuras líneas de investigación. En primer lugar, se sugiere observar si los resultados obtenidos en este estudio y por González-Romá y Hernández (2014) se replican en otras facetas del clima organizacional tal como el clima de justicia o el clima para la innovación. En segundo lugar, es relevante estudiar variables predictoras del origen de patrones uniformes o no uniformes dentro de equipos de trabajo. Dentro de la literatura, se encuentran conceptos como líneas de falla que se componen por variables como edad, sexo y diversas variables demográficas y no demográficas (Lau & Murnighan, 1998). De igual manera, elementos como la proximidad o distancia física entre los miembros de los equipos pueden ser estudiados como variables predictoras de patrones uniformes o no uniformes dentro de los equipos de trabajo (Hoegl y Proserpio, 2004). Por último, es importante considerar aspectos de las organizaciones como cultura y valores para poder examinar de qué manera otros componentes del contexto organizacional interactúan con la formación de patrones uniformes o no uniformes.

Los resultados de este estudio también presentan una serie de aplicaciones prácticas futuras. En primer lugar, se sugiere no limitar el estudio de clima organizacional a indicadores como fuerza y nivel, ya que como se deriva del marco teórico un equipo de trabajo puede tener diversas configuraciones de distribución para un mismo indicador de fuerza o nivel de clima. En este estudio el 50% de los equipos de la muestra presentaban patrones de distribución no uniformes. Esto sumado a lo reportado por González-Romá y Hernández (2014) sugiere que distribuciones no uniformes podrían estar presentes en otro tipo de contextos. En segundo lugar, los supervisores de equipos de trabajo deben estar al tanto de la existencia de patrones no uniformes en la percepción de apoyo por la organización, debido a las consecuencias negativas que tiene sobre variables organizacionales (Kennedy et al., 2009). Por último, la implementación de cuestionarios de clima que sigan los lineamientos de

Chan (1998) respecto a los modelos de consenso de cambio de referencia permitirían de modo más fiable a las organizaciones estar al tanto sobre la presencia de distribuciones no uniformes y poder tomar acciones para cambiar la percepción de aquellos miembros que reportan bajas puntuaciones. Esto se debe a que los lineamientos mencionados permiten abarcar fenómenos tales como clima de apoyo por parte de la organización desde una perspectiva de grupo, no de individuo.

En resumen, este estudio proporciona evidencia para el uso de la uniformidad de clima de apoyo como indicador para la gestión del clima organizacional, debido a las consecuencias negativas que tiene la presencia de distribuciones no uniformes dentro de los equipos de trabajo. Además, se replican los resultados obtenidos por González-Romá y Hernández (2014) en un contexto diferente, lo cual permite reforzar la idea de que las distribuciones no uniformes pueden surgir en diferentes contextos organizacionales.

## Referencias

- Bashshur, M. R., Hernández, A., & González-Romá, V. (2011). When managers and their teams disagree: A longitudinal look at the consequences of differences in perceptions of organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 96, 558–573. <http://dx.doi.org/10.1037/a0022675>
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. En K. J. Klein y S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 349–381). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Brewer, M. B. (2003). Optimal distinctiveness, social identity, and the self. En M. Leary y J. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity* (pp. 480–491). New York, NY: Guilford Press.
- Burke, M. J., Finkelstein, L. M., & Dusig, M. S. (1999). On average deviation indices for estimating interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 2(1), 49-68.
- Carton, A. M., y Cummings, J. N. (2012). A theory of subgroups in work teams. *The Academy of Management Review*, 37, 441–470.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83, 234–246.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.
- Fernández, P. S., de Armas, I. A., Gallego, C. F., Casbas, M. T. M., & García, R. H. (2005). Fiabilidad de los instrumentos de medición en ciencias de la salud. *Enfermería Clínica*, 15(4), 227-236.

- González-Romá, V. y Hernández, A. (2014). Climate uniformity: Its influence on team communication quality, task conflict, and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 99, 1042–1058.
- González-Romá, V., Peiró, J. M., & Tordera, N. (2002). An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength. *Journal of Applied Psychology*, 87, 465–473. doi:10.1037/0021-9010.87.3.465
- Hoegl, M., & Proserpio, L. (2004). Team member proximity and teamwork in innovative projects. *Research policy*, 33(8), 1153-1165.
- Kennedy, F. A., Loughry, M. L., Klammer, T. P., & Beyerlein, M. M. (2009). Effects of organizational support on potency in work teams: The mediating role of team processes. *Small Group Research*, 40, 72–93. doi:10.1177/1046496408326744
- Kopelman, R. E., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1990). The role of climate and culture in productivity. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 282–318). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 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, CA: Jossey-Bass.
- Lau, D. C., y Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review*, 23, 325-340.
- LeBreton, J. M., James, L. R., & Lindell, M. K. (2005). Recent issues regarding  $r_{WG}$ ,  $r^*_{WG}$ ,  $r_{WG(j)}$ , and  $r^*_{WG(j)}$ . *Organizational Research Methods*, 8, 128–138. doi:10.1177/1094428104272181
- LeBreton, J. M., & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational research methods*, 11(4), 815-852.

- Mowday, R. T., Porter, L., & Steers, R. (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press.
- Schneider, B., & Barbera, K. M. (Eds.). (2014). The Oxford handbook of organizational climate and culture. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Schneider, B., Salvaggio, A. M., & Subirats, M. (2002). Climate strength: A new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*, 87, 220–229. doi:10.1037/0021-9010.87.2.220
- Simons, T. y Roberson, Q. (2003). Why managers should care about fairness: The effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88, 432–443.
- Woehr, D. J., Loignon, A. C., Schmidt, P. B., Loughry, M. L., & Ohland, M. W. (2015). Justifying aggregation with consensus-based constructs: A review and examination of cutoff values for common aggregation indices. *Organizational Research Methods*, 18(4), 704-737.