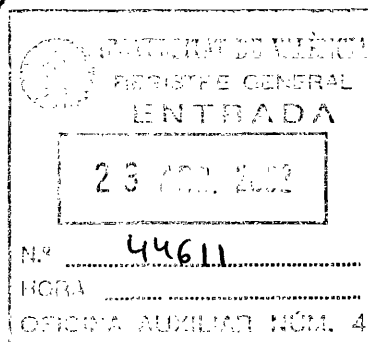
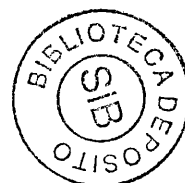


BID. T 5791

**LIDERAZGO, CLIMA Y RESPUESTAS AFECTIVAS EN
EQUIPOS DE ATENCIÓN PRIMARIA. UN ESTUDIO
LONGITUDINAL**



TESIS DOCTORAL PRESENTADA POR: M^a Núria Tordera Santamatilde

DIRECTORES: Dr. José M^a Peiró Silla
Dr. José Ramos López

Facultat de Psicologia
Universitat de València
abril 2002

UMI Number: U602996

All rights reserved

INFORMATION TO ALL USERS

The quality of this reproduction is dependent upon the quality of the copy submitted.

In the unlikely event that the author did not send a complete manuscript and there are missing pages, these will be noted. Also, if material had to be removed, a note will indicate the deletion.



UMI U602996

Published by ProQuest LLC 2014. Copyright in the Dissertation held by the Author.
Microform Edition © ProQuest LLC.

All rights reserved. This work is protected against
unauthorized copying under Title 17, United States Code.



ProQuest LLC
789 East Eisenhower Parkway
P.O. Box 1346
Ann Arbor, MI 48106-1346

D.1367932
L.1367939

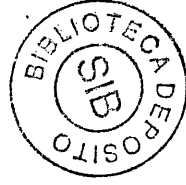
AGRADECIMIENTOS

La tesis doctoral que se presenta a continuación ha sido posible gracias a la colaboración y el apoyo que he recibido de muchas personas. A todas ellas quiero transmitir mi agradecimiento.

En primer lugar, quiero agradecer a José M^a Peiró y José Ramos, su labor en la dirección de la tesis. Las orientaciones, consejos y conocimientos que de ellos he recibido y la confianza que han depositado en mi han sido factores esenciales para la realización del presente trabajo.

También quiero dar las gracias a las personas que han participado en el proyecto de investigación dentro del cual se enmarca esta tesis, y en especial a Vicente González, por todo lo que he aprendido con él a lo largo de la colaboración en distintos trabajos. Asimismo quiero hacer extensivo el agradecimiento a los compañeros de la unidad de investigación en psicología del trabajo y las organizaciones por el apoyo recibido tanto profesional como personalmente.

Por último quiero dar las gracias a mi familia por creer en mi y por estar a mi lado siempre que les necesito. Asimismo quiero agradecer el apoyo de los amigos con los que he compartido momentos de ánimo y desánimo durante la realización de este trabajo. Su apoyo ha sido fundamental para llevar a cabo este proyecto. A todos, gracias por vuestra sonrisa.



A Quique, Maria y Ester

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: LA TEORÍA SOBRE LA RELACIÓN DE INTERCAMBIO LÍDER-MIEMBRO (LEADER-MEMBER EXCHANGE THEORY)	9
1. INTRODUCCIÓN	9
2. EL MODELO CONCEPTUAL DE LA RELACIÓN DE INTERCAMBIO LÍDER-MIEMBRO (LMX)	10
2.1. La teoría de LMX en el contexto de la investigación sobre liderazgo.	11
2.2. Fundamentación de la teoría de LMX: la teoría de rol y la teoría del intercambio social	16
2.3. Conceptualización y dimensionalidad del constructo LMX	21
2.4. El desarrollo de LMX	25
2.5. Nivel de análisis del constructo LMX	35
2.6. Medición y operacionalización del constructo LMX	38
2.6.1. La medición de LMX	38
2.6.2. LMX: variable continua o dicotómica	43
3. LA INVESTIGACIÓN SOBRE LOS CONSECUENTES Y LOS ANTECEDENTES DE LMX	44
3.1. Consecuentes del constructo LMX	45
3.1.1. Resultados actitudinales y perceptivos	46
3.1.2. Resultados conductuales	48
3.2. Antecedentes del constructo LMX	51
3.2.1 Características de los subordinados.	55
3.2.2. Características del líder.	59
3.2.3. Características de la interacción líder-miembro.	60

3.2.4. Características del contexto.	62
4. EL ANÁLISIS DE LAS RELACIONES RECÍPROCAS Y LA INCORPORACIÓN DE DISEÑOS LONGITUDINALES EN LA INVESTIGACIÓN SOBRE LMX Y SUS RELACIONES CON OTRAS VARIABLES.	66
5. RESUMEN	73
CAPÍTULO 2: LA CALIDAD DEL INTERCAMBIO LÍDER-MIEMBRO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA PSICOLÓGICO, VARIABLES AFECTIVAS Y PROPENSIÓN AL ABANDONO	75
1. INTRODUCCIÓN	75
2. LA CALIDAD DEL INTERCAMBIO LÍDER-MIEMBRO Y EL CLIMA PSICOLÓGICO DEL EQUIPO	77
2.1. El concepto de clima organizacional	78
2.2. El carácter dimensional del clima	82
2.3. El modelo de valores en competencia y el clima	84
2.4. El clima psicológico del equipo y su relación con el constructo LMX	86
3. LA CALIDAD DEL INTERCAMBIO LÍDER-MIEMBRO Y VARIABLES AFECTIVAS Y DE INTENCIÓN CONDUCTUAL (SATISFACCIÓN LABORAL, COMPROMISO CON EL EQUIPO Y PROPENSIÓN AL ABANDONO DEL EQUIPO)	93
3.1. La calidad del intercambio líder-miembro y la satisfacción laboral	94
3.1.1. El concepto de satisfacción laboral: definición y dimensionalización del constructo.	96
3.1.2. La satisfacción laboral y su relación con el constructo LMX	100
3.2. La calidad del intercambio líder-miembro y el compromiso en las	118

3.1.2. La satisfacción laboral y su relación con el constructo LMX	100
3.2. La calidad del intercambio líder-miembro y el compromiso en las organizaciones	118
3.2.1. El concepto de compromiso en las organizaciones	120
3.2.2. El objeto de compromiso	123
3.2.3. La medida del compromiso en las organizaciones	125
3.2.4. El compromiso en las organizaciones y su relación con el constructo LMX	127
3.3. La calidad de las relaciones de intercambio líder-miembro y la propensión al abandono de la organización	141
3.3.1. La propensión al abandono en el contexto de la investigación sobre el abandono de la organización	144
3.3.2. La propensión al abandono y su relación con el constructo LMX	146
4. RESUMEN	156
CAPÍTULO 3: LA CALIDAD DE LA RELACIÓN DE INTERCAMBIO LÍDER-MIEMBRO Y SU RELACIÓN CON LA SIMILITUD LÍDER-MIEMBRO	159
1. INTRODUCCIÓN	159
2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA RELACIÓN ENTRE SIMILITUD LÍDER-MIEMBRO Y LMX	160
3. LA RELACIÓN ENTRE LA SIMILITUD LÍDER-MIEMBRO Y EL CONSTRUCTO LMX	167
3.1. Similitud percibida y el constructo LMX	167
3.2. Similitud real y el constructo LMX	169
3.2.1.. Similitud en variables demográficas	170
3.2.2. Similitud en características de personalidad	172
3.2.3. Similitud de valores o actitudes	174
3.3. Congruencia perceptiva y el constructo LMX	177
4. LA RELACIÓN ENTRE LA SIMILITUD LÍDER-MIEMBRO Y EL	181

CONSTRUCTO LMX COMO UN PROCESO DE CAUSACIÓN RECÍPROCA	
5. RESUMEN	186
CAPÍTULO 4. PLANTEAMIENTO Y METODOLOGÍA DEL ESTUDIO	189
1. INTRODUCCIÓN	189
2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	190
3. OBJETIVOS E HIPÓTESIS DEL ESTUDIO	190
4. DISEÑO DEL ESTUDIO Y PROCEDIMIENTO DE RECOGIDA DE DATOS	192
5. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA DEL ESTUDIO	194
5.1. Muestra de miembros de los equipos	195
5.2. Muestra de coordinadores de los equipos.	198
6. MEDIDAS UTILIZADAS	200
6.1. Calidad de las relaciones de intercambio líder-miembro (Leader-member-exchange, LMX)	200
6.2. Correlatos de LMX	201
6.2.1. El clima psicológico del equipo	202
6.2.2. Similitud en las percepciones de clima psicológico del equipo	203
6.2.3. Satisfacción laboral	204
6.2.4. Compromiso con el equipo	204
6.2.5. Propensión al abandono del equipo	205
7. PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DE LOS DATOS	205
8. RESULTADOS DESCRIPTIVOS	207
9. RESUMEN	212

CAPÍTULO 5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA 215

1. INTRODUCCIÓN	215
2. LA CALIDAD DEL INTERCAMBIO LÍDER-MIEMBRO Y EL CLIMA PSICOLÓGICO DEL EQUIPO	217
3. LA CALIDAD DEL INTERCAMBIO LÍDER-MIEMBRO Y LA SATISFACCIÓN LABORAL	224
4. LA CALIDAD DEL INTERCAMBIO LÍDER-MIEMBRO Y EL COMPROMISO CON EL EQUIPO	235
5. LA CALIDAD DEL INTERCAMBIO LÍDER-MIEMBRO Y LA PROPENSIÓN AL ABANDONO DEL EQUIPO	237
6. LA CALIDAD DEL INTERCAMBIO LÍDER-MIEMBRO Y LA SIMILITUD EN SUS PERCEPCIONES DEL CLIMA DEL EQUIPO	240
7. RESUMEN	246

CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PERSPECTIVAS DE FUTURO EN LA INVESTIGACIÓN SOBRE LMX 249

1. INTRODUCCIÓN	
2. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	249
2.1. Las relaciones entre la calidad del intercambio líder-miembro y el clima del equipo (clima psicológico y similitud líder-miembro en sus percepciones de clima).	252
2.1.1. Clima psicológico y el constructo LMX	253
2.1.2. Similitud de las percepciones del líder y de las de cada miembro y el constructo LMX.	257
2.2. Las relaciones entre la calidad del intercambio líder-miembro y la	263

satisfacción laboral	
2.3. Las relaciones entre la calidad del intercambio líder-miembro y el compromiso con el equipo	268
2.4. Las relaciones entre la calidad del intercambio líder-miembro y la propensión al abandono del equipo	272
3. LIMITACIONES Y SUGERENCIAS PARA LA INVESTIGACIÓN FUTURA	276
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	277

INTRODUCCIÓN

El liderazgo es uno de los temas más estudiados dentro de la psicología del trabajo y las organizaciones, cuya importancia ha venido determinada por su consideración como un factor crítico para el éxito o fracaso de cualquier organización. Sin embargo, a pesar de que el estudio del liderazgo en las organizaciones de trabajo viene desarrollándose desde hace más de 70 años, todavía no existe un acuerdo sobre qué es el liderazgo o cómo puede desarrollarse o estimularse (Peiró, 1991). A pesar de la falta de acuerdo sobre su definición y sobre la aproximación adecuada a su estudio, existe consenso en considerar el liderazgo como un proceso que mediante el uso de influencia conduce a la consecución de los objetivos de un grupo o una organización, motivando la conducta de los miembros de dicho grupo u organización hacia su consecución.

Las primeras referencias al estudio del liderazgo podemos encontrarlas a finales del siglo pasado, aunque son los trabajos de Lewin y colaboradores los primeros que ofrecen estudios rigurosos sobre este constructo (Lewin, Lippit y White, 1939). El movimiento de las relaciones humanas fue el que convirtió el liderazgo en uno de los principales temas de interés en la psicología del trabajo y las organizaciones. Generalmente, se señalan los experimentos realizados en la planta de Hawthorne como el principio de la investigación sobre liderazgo en las organizaciones de trabajo (Peiró, 1991; Pallarés, 1993). A partir de dichos trabajos se empezó a despertar en el ámbito organizacional la necesidad de desarrollar las habilidades de liderazgo en los supervisores y directivos de las industrias.

Las clasificaciones más tradicionales sobre la investigación de liderazgo han distinguido las aproximaciones existentes en función de que éste haya sido analizado como una posición en la organización, una característica de personalidad o una categoría conductual (Peiró, 1991). Los primeros trabajos sobre liderazgo trataron de determinar las características que diferenciaban a aquellos supervisores y directivos más eficientes de los

que no lo eran. Estas investigaciones sugirieron que cierto número de características podía predecir la diferencia entre los líderes y los que no lo son. Posteriormente las investigaciones pusieron de relieve que gran parte de las características de liderazgo identificadas podían variar en su efectividad dependiendo de la situación. De este modo empezaron una serie de investigaciones que trataron de analizar la interacción con los grupos en distintas situaciones y comenzó a analizarse la conducta real de los líderes. Más tarde, otros autores desarrollaron modelos en los que se consideraba que el desempeño de un grupo dependía tanto del estilo de liderazgo como de la naturaleza de la situación en que se presentaba el liderazgo, nos referimos a los modelos de contingencia. Este punto de vista es el que ha dominado la mayor parte de la investigación contemporánea sobre liderazgo (Pallarés, 1993).

No obstante, todas estas aproximaciones coinciden en analizar el liderazgo atendiendo fundamentalmente a la figura del líder. La investigación actual ha empezado a tomar en consideración también otros niveles que están implicados en el proceso de liderazgo, esto es, los subordinados o seguidores y la relación diádica entre líder y subordinado (Dansereau, Yammarino y Markham, 1995). A pesar de que la visión diádica del liderazgo está presente en buena parte de la literatura, en general los estudios de liderazgo han descuidado el análisis del mismo desde la perspectiva de los seguidores o la relación líder-seguidor y han asumido que el líder desarrolla el mismo tipo de interacción con cada uno de sus subordinados (Bahl y Ansari, 1996; Graen y Uhl-Bien, 1995). Este enfoque ha sido señalado por Andriessen y Drenth (1998) como una de las causas de la confusión existente respecto a la literatura sobre liderazgo. Dichos autores señalan que las diferencias entre los miembros de un grupo al evaluar el estilo de liderazgo en dicho grupo pueden deberse a una varianza real y no casual. Sin embargo, la investigación generalmente ha asumido que las diferencias se basan en fluctuaciones casuales que se neutralizan al realizar dicho promedio.

La naturaleza diádica del liderazgo se ha debatido en varias teorías transaccionales sobre liderazgo, incluyendo la teoría del camino-meta (House, 1971), y la teoría situacional sobre el liderazgo (Hersey y Blanchard, 1969). Dichas teorías afirman que los líderes son

los responsables de proveer a sus subordinados de apoyo, dirección o guía en la consecución de sus objetivos basándose en el análisis que realizan de las necesidades de los mismos. Ésta ha sido todavía mejor perfilada en la teoría transformacional de liderazgo de Bass (1985), en la medida en que este autor plantea que la relación entre líder y cada uno de sus subordinados es única. En esta relación el líder proporciona consideración individualizada, estimulación intelectual e inspiración para ayudar al subordinado a conseguir la realización de sus tareas. Como resultado de ello, los subordinados tendrán un desempeño más allá de lo que normalmente se espera de ellos en relaciones puramente transaccionales.

Sin embargo, es la teoría del intercambio líder-miembro (*Leader-Member Exchange Theory*, LMX) la que más directamente ha estudiado la naturaleza diádica del liderazgo. Esta teoría fue propuesta como una alternativa hacia las aproximaciones al liderazgo que lo consideraban como una relación del líder con todo el grupo en su conjunto (*average leadership style approach*). Frente a dicha aproximación, a teoría sobre LMX enfatiza la importancia de las relaciones verticales diádicas (*vertical dyadic linkages*), las relaciones uno a uno entre el líder y cada uno de sus subordinados y sostiene que los líderes desarrollan relaciones diferentes con cada persona en función de una serie de transacciones con ellos. Como resultado, un líder puede desarrollar relaciones caracterizadas por el respeto mutuo, la influencia y la confianza, con algunos subordinados, mientras que puede tratar a otros de un forma totalmente dirigida por su relación formal de rol. Los resultados de esta investigación y los que se han ido desarrollando posteriormente han apoyado esta visión de la naturaleza diádica de los intercambios. Empíricamente, la relación diádica entre líderes y miembros ha demostrado explicar varianza más allá de la explicada por otras aproximaciones al liderazgo. Conceptualmente, permite una visión más completa de los procesos de liderazgo (Dienesch y Liden, 1986).

Desde su primera formulación, hace aproximadamente treinta años, se han conseguido grandes avances tanto en la comprensión del constructo LMX como en su contribución a la literatura sobre liderazgo. No obstante, a pesar del desarrollo que ha tenido dicha teoría en los últimos años, todavía quedan muchas cuestiones por resolver

tanto a nivel teórico y de definición conceptual como a nivel metodológico. Dos de las líneas de investigación que han suscitado mayor interés en la literatura sobre LMX y que han dado lugar a un mayor número de trabajos empíricos han estado dirigidas a indagar dos cuestiones: ¿qué efectos tiene el desarrollo de una relación de alta calidad líder-miembro sobre los resultados de dicho miembro?, ¿qué características o situaciones influyen sobre el desarrollo de relaciones de alta calidad líder-miembro?. Estas investigaciones han puesto de manifiesto la existencia de relaciones significativas entre el constructo LMX y un gran número de variables que han sido consideradas bien como antecedentes, bien como consecuentes de dicha relación de intercambio. En cuanto a las variables consideradas como consecuentes, se ha partido de la idea de que las relaciones de alta calidad entre líder y subordinado suponen mayores niveles de confianza, delegación y respeto entre ambos miembros de la díada y, por ello, éstas repercutirán positivamente sobre una serie de resultados individuales tales como la satisfacción con el trabajo, el desempeño laboral y el compromiso con la organización. Las variables citadas han sido algunas de las que han recibido mayor atención por parte de los investigadores. Otras variables, como el clima en la organización, las percepciones de justicia organizacional o la conducta de ciudadanía han recibido menor atención, pero los pocos trabajos realizados parecen apuntar relaciones significativas con LMX. Posteriormente surgió el interés por determinar no sólo los resultados de la calidad de las relaciones de intercambio sino también aquellos factores que conducían a su desarrollo, es decir, sus antecedentes. La investigación ha considerado distintos tipos de variables antecedentes: las características del subordinado, del supervisor, de la interacción y del contexto; aunque fundamentalmente se ha centrado en características del subordinado tales como el desempeño. Una línea de investigación que ha despertado interés y resultados sugerentes es la consideración de la interacción entre características de líder y subordinado. Asimismo, aunque los aspectos del contexto, tales como el clima de los equipos, han sido apuntados como un factor relevante en el desarrollo de dichas relaciones, todavía existe poca investigación al respecto. La mayor parte de estas investigaciones sobre la relación entre LMX y otros constructos han sido realizadas en estudios de campo con diseños transversales. Aunque algunas investigaciones han

incorporado diseños longitudinales en la investigación empírica, éstos son muy escasos, y han sido realizados generalmente en períodos temporales breves y con muestras de sujetos recién incorporados a la vida laboral. En la literatura sobre LMX se ha apuntado la necesidad de desarrollar un mayor número de investigaciones longitudinales para explorar los procesos de formación de LMX así como los efectos de dicho fenómeno sobre distintos resultados de la organización (Liden, Sparrowe y Wayne, 1997; Gerstner y Day, 1997). La incorporación del tiempo en la investigación es necesaria tanto para explicar la naturaleza de un fenómeno como para desarrollar predicciones sobre la ocurrencia del mismo. Por otro lado, aunque la teoría del intercambio líder-miembro parte de una visión del liderazgo como una relación de intercambio recíproco, hasta el momento la investigación sobre relaciones de causalidad recíproca entre la calidad del intercambio y distintos factores y resultados organizacionales es inexistente. Algunos autores han apuntado la posible existencia de relaciones recíprocas entre LMX y distintos resultados organizacionales (Kozlowski y Doherty, 1989; Liden y Maslyn, 1998; Nystrom, 1990) pero no han abordado su análisis empíricamente. En el presente trabajo se ha utilizado un diseño longitudinal que permita progresar en el estudio de las relaciones de causalidad entre LMX y una serie de correlatos, poniendo a prueba hipótesis de causalidad recíproca.

Otra de las limitaciones de la investigación realizada sobre LMX está relacionada con el objeto de referencia que se ha tomado al analizar las relaciones entre LMX y otras variables. El estudio de las relaciones entre LMX y distintos resultados de la organización ha considerado como referente la organización en su globalidad. Sin embargo, la literatura sobre psicología de las organizaciones y del trabajo ha puesto de manifiesto que la relación entre distintos constructos organizacionales puede variar en función del objeto de referencia de las distintas variables medidas. Así, por ejemplo, en la literatura sobre el compromiso en las organizaciones se ha puesto de relieve que en función de que el objeto de referencia sea la organización en su globalidad, el grupo de trabajo, el departamento u otra unidad social, los efectos o sus relaciones con otras variables difieren sensiblemente (Becker, 1992). Además, algunos autores han puesto de manifiesto que dado que el equipo de trabajo es el referente más cercano a los empleados, en muchas ocasiones lo más probable es que las

personas asocian la organización con dicho grupo (Brown, 1996). En esta línea, Schneider y Reichers (1983) han señalado que la organización no debería ser vista como una unidad, sino más bien como un sistema de diferentes grupos de referencia.

Los equipos de trabajo están tomando cada día un papel más relevante como unidad básica de estructuración del trabajo en las organizaciones. Las organizaciones utilizan la construcción de equipos como una estrategia para aumentar la productividad y la flexibilidad laboral. Además, también se han puesto de manifiesto otros beneficios derivados de la utilización de grupos de trabajo tales como mejora del desempeño individual, la calidad, el menor nivel de absentismo, la reducción del abandono de la organización, unas estructuras más planas y mejoras sustanciales en el ciclo de producción (Bishop y Scott, 2000). En el contexto económico actual caracterizado por una fuerte orientación hacia la calidad y la innovación, con necesidades de intercambio de información y de dar respuestas a las demandas de los clientes, los equipos son considerados un elemento importante para garantizar el éxito de las organizaciones. Dentro de los equipos de trabajo, el principal responsable de su desarrollo e integración es el líder del equipo (Kozlowski, Gully, Salas, Cannon-Bowers, 1996) Aunque existe mucha literatura sobre el liderazgo en las organizaciones, es difícil aplicar los conocimientos obtenidos directamente al liderazgo en los equipos. La presente investigación analiza el liderazgo en los equipos de trabajo. Además, se ha prestado especial atención al grupo como objeto de referencia de los distintos fenómenos estudiados en relación con LMX.

Para ello se ha contado con una muestra de equipos de trabajo de atención primaria y salud mental. El sistema nacional de salud ha afrontado grandes cambios en las últimas décadas. Gran parte de ellos se han desarrollado gracias al incremento de la descentralización y de la participación de los profesionales de los centros de salud. Uno de los elementos importantes de la reforma acometida ha sido la introducción del trabajo en equipo. De este modo, se han visto ampliadas las responsabilidades y capacidad de los profesionales para poder asumir los retos derivados de dirigir, coordinar y armonizar grupos humanos..

Así pues, el principal objetivo del presente estudio consiste en analizar la existencia de relaciones recíprocas entre el constructo LMX y una serie de variables que han sido apuntadas en la literatura como posibles antecedentes o consecuentes de dicha relación a través de un estudio longitudinal. En concreto, se analizan las relaciones entre LMX y el clima, la satisfacción laboral, el compromiso y la propensión al abandono. Asimismo, se ha tomado como objeto de referencia de los correlatos del constructo LMX el equipo de trabajo con el fin de analizar si las relaciones encontradas entre dichas variables también se producen.

Para conseguir los objetivos propuestos, el presente trabajo se articula en seis capítulos. En el primero se realiza una revisión general sobre la teoría del intercambio líder-miembro, haciendo especial hincapié en dos aspectos: las relaciones entre el constructo LMX y otros fenómenos de la organización, y la importancia de la incorporación del estudio de relaciones recíprocas en esta área de investigación. En el segundo y tercer capítulos se revisa la investigación empírica disponible sobre las relaciones entre LMX y las variables que tradicionalmente han sido consideradas como antecedentes o como consecuentes de la relación de intercambio líder-miembro. Asimismo se plantean los problemas que van a afrontarse en el estudio empírico. En el cuarto capítulo, se señala el procedimiento seguido en la realización del estudio empírico, las medidas utilizadas y los resultados descriptivos de las variables empleadas. En el quinto capítulo se presentan los resultados obtenidos en la investigación empírica realizada. Por último, en el sexto capítulo se realiza la discusión de los resultados, indicando a su vez las limitaciones del presente trabajo y algunas sugerencias para la investigación futura.

CAPÍTULO 1

LA TEORÍA SOBRE LA RELACIÓN DE INTERCAMBIO LÍDER-MIEMBRO (LEADER MEMBER EXCHANGE THEORY)

1. INTRODUCCIÓN.

La teoría del intercambio líder miembro (LMX), surge a mediados de los años 70 como crítica a la visión del liderazgo como un estilo general del comportamiento del líder con sus subordinados (*Average leadership style*). Esta teoría sugiere que los líderes establecen relaciones de liderazgo diferentes con cada uno de sus seguidores en vez de establecer un estilo general de liderazgo con todos ellos (Liden y Graen, 1980). Así pues, este modelo reconoce la importancia y la naturaleza de la existencia de dichas relaciones y enfatiza las diferencias en la forma en que el líder se comporta hacia cada uno de sus subordinados. Desde su primera formulación hace 30 años aproximadamente ha evolucionado sustancialmente en su desarrollo teórico, la medida del intercambio líder-miembro y en el análisis de las relaciones con otras variables de la organización. La investigación no sólo ha verificado la existencia de díadas diferenciadas dentro de los grupos de trabajo, sino que también ha investigado las características de dichas relaciones líder-miembro, así como el proceso por el cual los líderes desarrollan relaciones efectivas de liderazgo, progresando hasta convertirse en un modelo normativo sobre como llegar a desarrollar un liderazgo más efectivo a través del desarrollo y el mantenimiento de relaciones de liderazgo maduras. Así pues, la teoría del intercambio líder-miembro se ha convertido en una aproximación diádica para la comprensión de las relaciones entre el líder y subordinados (Boyd y Taylor, 1998).

Uno de los aspectos que ha suscitado mayor interés por esta teoría viene derivado de la relación que ha demostrado el constructo LMX con resultados organizacionales

importantes tales como el abandono del trabajo, la satisfacción laboral y el desempeño (Liden et al.,1997; Gerstner y Day, 1997; Graen y Uhl-Bien, 1995). Sin embargo, a pesar de los avances conseguidos en la investigación todavía quedan muchas cuestiones por resolver tanto de definición y operacionalización del constructo así como sobre su relación con otros fenómenos organizacionales.

En este primer capítulo se realiza una revisión general de los avances teóricos y empíricos de la teoría del intercambio líder-miembro. En un primer apartado, se presenta el constructo de LMX en el contexto de la investigación sobre liderazgo y desde las bases teóricas que dan origen a la teoría. Asimismo, se hace referencia a la evolución teórica y empírica en la conceptualización y operacionalización del constructo. En los dos apartados siguientes se analiza el desarrollo de dos grandes líneas de investigación en torno a dicho constructo. En el segundo apartado, se realiza una revisión de la investigación que estudia los efectos del desarrollo de intercambios de alta calidad entre líderes y miembros sobre distintos resultados laborales. En el tercero, se revisan las aportaciones sobre los antecedentes del proceso de desarrollo de las relaciones de intercambio líder-miembro. Finalmente se abordarán una serie de cuestiones relativas a la necesidad de incorporar en la investigación diseños longitudinales que permitan establecer las relaciones de causalidad entre LMX y otras variables y contrastar hipótesis de causalidad recíproca.

2. EL MODELO CONCEPTUAL DE LA RELACIÓN DE INTERCAMBIO LÍDER-MIEMBRO (LMX).

En este primer apartado se ofrece una introducción al modelo conceptual de LMX. En primer lugar se presenta el modelo de LMX en el contexto de la investigación sobre liderazgo, enfatizando el tipo de aproximación que este modelo representa. Posteriormente, se señalarán las bases del desarrollo del modelo LMX, atendiendo a su fundamentación teórica. Asimismo se tratarán las principales cuestiones relativas a la conceptualización y dimensionalidad del constructo LMX, pasando finalmente a analizar los modelos de desarrollo de la relación líder-miembro, el debate sobre el nivel

de análisis de la teoría y las cuestiones relativas a la operacionalización y medición del constructo.

2.1. La teoría de LMX en el contexto de la investigación sobre liderazgo.

El liderazgo es uno de los temas más estudiados dentro de la psicología de las organizaciones. La importancia de su estudio ha venido determinada por su consideración como un factor crítico para el éxito o fracaso de cualquier organización. Sin embargo, a pesar de que el estudio del liderazgo en las organizaciones de trabajo viene desarrollándose desde hace muchos años todavía no existe un acuerdo sobre qué es el liderazgo o cómo éste puede desarrollarse o estimularse (Peiró, 1991; Dansereau et al., 1995). En distintas ocasiones se ha señalado que, aunque existen muchas teorías sobre liderazgo, cada una de ellas ha abordado aspectos diferentes del mismo. La falta de teorías o de marcos de referencia más amplios impide la integración de los descubrimientos realizados desde distintas aproximaciones. En este sentido, una de las primeras dificultades que se ha señalado en la literatura hace referencia a que las taxonomías existentes de aproximaciones al estudio del liderazgo no permiten un buen marco para clasificar las nuevas teorías de liderazgo que van emergiendo (Dansereau, et al., 1995; Graen y Uhl-Bien, 1995).

Las clasificaciones tradicionales de liderazgo consideran tres categorías generales en función del principal foco de atención de la teoría. En este sentido, se ha distinguido entre las teorías centradas en los rasgos del líder, las teorías centradas en la conducta del líder y las teorías situacionales. Las teorías de los rasgos enfatizan los atributos personales de los líderes como causa de la eficacia del liderazgo. La aproximación conductual por su parte enfatiza lo que los líderes hacen en su trabajo, es decir, sus conductas. Las aproximaciones situacionales, por su parte, resaltan la influencia de los aspectos del contexto sobre la conducta del líder (Yukl y Van Fleet, 1992; Andriessen y Drenth, 1998). Como se puede apreciar, todas estas categorizaciones se han centrado principalmente en la figura del líder, en las características de las personas que ejercen la función de liderazgo y en la forma en que dichas características hacen que el líder sea más o menos efectivo en distintas situaciones. Sin embargo, un buen número de

aproximaciones teóricas al liderazgo, como por ejemplo la teoría LMX, caen fuera de esta clasificación. Estas taxonomías no permiten clasificar aquellas teorías que toman en consideración otros niveles a los cuales actúa el liderazgo, esto es, los subordinados o la relación de liderazgo (Graen y Uhl-Bien, 1995).

Partiendo de una perspectiva multinivel, algunos autores han formulado nuevos sistemas de categorización de las teorías de liderazgo que parecen más apropiados para entender la investigación que se está realizando en la actualidad y que permiten una visión más comprehensiva del fenómeno (Dansereau, et al., 1995; Graen y Uhl-Bien, 1995). Estos autores proponen extender el sistema de clasificación más allá de aquellos centrados en las características del líder y la forma en que éstas les hacen más o menos efectivos en diferentes situaciones. Así, proponen una clasificación que incluya otros niveles implicados en el liderazgo, tales como los seguidores y las relaciones diádicas entre líder y seguidores.

Partiendo de una conceptualización multidimensional del liderazgo, estos autores distinguen tres dominios dentro del constructo de liderazgo, que permitirán clasificar las teorías: el líder, el subordinado y la relación entre ambos. En este sentido, apuntan que los estudios de liderazgo pueden centrarse en cada uno de estos dominios por separado o bien tomar múltiples dominios en consideración.

Las teorías basadas en el líder tendrían como objetivo determinar las características de los líderes (rasgos de personalidad, conducta, actitudes, percepciones etc.) que producen resultados laborales más satisfactorios. Además, desde una aproximación contingente se cuestionan cómo las características de esos líderes interactúan con los factores situacionales para influir en dichos resultados.

Las aproximaciones centradas en los seguidores o subordinados tratan cuestiones relacionadas con el tipo de conductas, actitudes, percepciones y expectativas de los mismos, y la forma en que éstas afectan a la efectividad de ciertos estilos y técnicas de liderazgo y por lo tanto a los resultados del liderazgo.

Por último, las aproximaciones basadas en la relación se centrarán en analizar las características de la relación diádica que producirán resultados más efectivos. Algunas cuestiones a tratar desde esta aproximación son la influencia recíproca

entre líderes y seguidores y la identificación de las características de la relación (confianza, respeto, obligación mutua, etc.).

En la investigación sobre liderazgo la mayor parte de estudios se han centrado en la figura del líder y, en comparación, muy pocos estudios han abordado las otras dos áreas (los seguidores y la relación). Cabe destacar así mismo que dentro de cada dominio (líder, seguidores y relación) los investigadores pueden adoptar diversos niveles de análisis. Es decir, una cosa es el dominio en el que se focaliza la investigación y otra el nivel en el que se analiza dicho dominio.

Dentro del contexto del estudio del liderazgo, la teoría de LMX se ha convertido en una de las aproximaciones más interesantes para estudiar las relaciones entre los procesos de liderazgo y diferentes resultados laborales (Gerstner y Day, 1997). Su principal diferencia respecto a otras teorías del liderazgo está en el nivel de análisis en el que centra su atención: la relación diádica entre líder y miembros. La teoría del intercambio líder-miembro (LMX), llamada en un principio teoría del nexo vertical diádico (*Vertical Dyad Linkage* VDL) se introdujo como una alternativa a las aproximaciones basadas en el liderazgo promedio (*Average Leadership Style ALS*) (Dansereau, Cashman y Graen, 1973; Dansereau, Graen y Haga, 1975; Graen, 1976; Graen y Cashman, 1975). Esto es, empezó cuestionando la asunción de que los líderes mantienen el mismo estilo de liderazgo con todos los subordinados. De este modo, la teoría sobre LMX resalta la importancia de las relaciones verticales diádicas (*Vertical Dyadic Linkages*), las relaciones uno a uno entre el líder y cada uno de sus subordinados. Como señalan Andriessen y Drenth (1998), la confusión existente respecto a la literatura sobre liderazgo es, en parte, debida a la metodología que se ha estado utilizando en la investigación. Uno de los factores que mencionan estos autores responde a la estimación del estilo de liderazgo a través de un cálculo basado en el promedio de distintos juicios o bien de los subordinados o bien de los superiores, que asume que las diferencias entre los miembros de un grupo se basan en fluctuaciones casuales que se neutralizan al realizar dicho promedio. Sin embargo, dichas diferencias en los juicios pueden deberse a una varianza real y no casual, dado que la conducta de los líderes no es tan constante como se ha asumido en muchas ocasiones. Esta es una de las primeras aportaciones de la teoría LMX.

Los inicios de la investigación sobre LMX se remontan a una investigación desarrollada por Dansereau et al. (1975) en la que identificaron la posibilidad de que los líderes mantuviesen diferentes tipos de conductas con sus subordinados. Apoyándose en la distinción de Jacobs (1970) entre liderazgo y supervisión como técnicas de influencia, estos autores señalaron que mientras la supervisión consistiría en un tipo de intercambio entre líder y miembros en los que únicamente se tendrían en cuenta el contrato formal de empleo, el liderazgo supondría una serie de intercambios entre líder y subordinados que irían más allá del contrato de empleo. Según estos mismos autores este segundo tipo de influencia estaría basado en la relación de intercambio interpersonal entre líderes y miembros de los equipos.

Los primeros trabajos desarrollados en la investigación sobre LMX empezaron con estudios sobre la socialización en el trabajo. Estos se centraron en comparar el modelo de liderazgo promedio con el modelo LMX y en el análisis de las consecuencias de este último. Estos primeros trabajos encontraron que, contrariamente a las asunciones de los estudios de la universidad de Ohio y de Michigan sobre la supervisión eficaz, los supervisores no desarrollaban un estilo de dirección común para todos los subordinados sino que desarrollaban relaciones diferenciadas con cada uno de sus subordinados. Esto es, la mayor parte de los procesos directivos estaban fundamentados en una base diádica (Graen y Uhl-Bien, 1995). Estos resultados se extrajeron de las descripciones inconsistentes que daban distintos miembros de un mismo equipo del tipo de relaciones de trabajo que mantenían de sus supervisores inmediatos. En estas descripciones se identificaron dos tipos de relaciones de intercambio entre líder y miembros: por una parte, una relación de alta calidad caracterizada por una influencia recíproca y un alto nivel de confianza, respeto y obligación mutuas (*ingroup*); por otra una relación de intercambio de baja calidad que estaba caracterizada por la unidireccionalidad descendente de la influencia, baja confianza, respeto y obligación.

La idea central de estos primeros trabajos era que la diferenciación se producía como resultado de las limitaciones en cuanto a disponibilidad de recursos que tienen las personas encargadas de supervisar a un grupo de trabajo. Los supervisores y directivos necesitan del apoyo de un grupo de personas de confianza que les ayuden a conseguir el buen funcionamiento de las unidades de trabajo. Sin embargo, dado que el desarrollo de

este tipo de relaciones supone un aumento en las inversiones de tiempo y de recursos sociales del líder, éste desarrollará relaciones de alta calidad únicamente con unos pocos miembros de su equipo.

Del mismo modo, las primeras investigaciones se centraron en comparar el modelo de LMX con otros modelos teóricos para estudiar el liderazgo en las organizaciones en los que se parte de la idea de que los líderes usan un estilo promedio de liderazgo (ALS) (Graen et al. 1982; Graen y Schiemann, 1978). En los estudios que parten de modelos ALS cuando se encuentran desviaciones en el promedio de la percepción que tiene los subordinados del líder éstas son tratadas como un error de varianza y por lo tanto ignoradas. Sin embargo, la aproximación LMX sostiene que estas desviaciones no son casuales y que de hecho son predictores de una serie de efectos, señalando también que dicha aproximación es un mejor predictor de los fenómenos organizacionales que la aproximación ALS. Los estudios que han comparado ambos modelos lo han hecho analizando su relación con distintas variables organizacionales. Para ello han comparado los efectos dentro del grupo y fuera del grupo. Todos ellos encontraron que la aproximación LMX añadía poder de predicción a los anteriores modelos ALS y que ambas aproximaciones son necesarias y complementarias para entender el proceso de liderazgo (Dienesch y Liden, 1986).

Los resultados de esta investigación y los que se han ido desarrollando posteriormente han apoyado esta visión de la naturaleza diádica de los intercambios. Empíricamente la relación diádica entre líderes y miembros explica mayor varianza que otras aproximaciones al liderazgo. Conceptualmente permite una visión más completa de los procesos de liderazgo (Dienesch y Liden, 1986). En definitiva, la teoría afirma que los líderes pueden desarrollar relaciones diferentes con cada persona en función de una serie de transacciones con ellos. Como resultado un líder puede desarrollar relaciones caracterizadas por el respeto mutuo, la influencia y la confianza, con algunos subordinados, mientras que tratan a otros de una forma totalmente dirigida por su relación formal de rol. Frente a las aproximaciones y teorías tradicionales que explican el liderazgo como una función de las características personales del líder (rasgos, conductas, estilos), de la situación o de la interacción de ambas variables, la teoría LMX defiende que el liderazgo es resultado del conjunto de relaciones diferenciadas del

líder con cada uno de sus subordinados. La teoría LMX se diferencia de las demás en su adopción de la relación diádica como foco de atención (Gerstner y Day, 1997).

En resumen, la investigación anterior al desarrollo de la teoría LMX había considerado el liderazgo como algo que los líderes hacían hacia todos sus subordinados. Esta asunción implicaba que los líderes trataban a sus subordinados de modo colectivo, utilizando un estilo promedio de liderazgo. La teoría LMX cambió esta asunción y dirigió la atención hacia las diferencias que pueden existir en la relación que establecen con cada uno de sus subordinados (Dionne, 2000).

2.2. Fundamentación de la teoría de LMX: la teoría de rol y la teoría del intercambio social.

Como se ha comentado anteriormente, la teoría del intercambio entre líder y miembro (LMX) supone una aproximación diádica al entendimiento de la relación entre supervisor y subordinados. La premisa central es que en las unidades de trabajo se desarrollan tipos de relaciones diferentes entre los líderes y sus subordinados o miembros. Dichas relaciones se diferencian en el intercambio de esfuerzo mental o físico, recursos materiales, información y/o apoyo emocional entre ambos (Liden, et al., 1997). El concepto central de la teoría es que los procesos de liderazgo efectivo ocurren cuando los líderes y los seguidores son capaces de desarrollar relaciones de liderazgo maduras (*partnership*) y por lo tanto acceder a los beneficios que estas relaciones reportan (Graen y Uhl-Bien, 1995).

La base teórica de la que parte la teoría LMX es que el líder y cada miembro desarrollan y negocian su relación y los roles laborales que desempeñan a través de una serie de intercambios diádicos (Wayne y Ferris, 1990; Wayne, Shore y Liden, 1997; Deluga, 1998). Esta teoría tiene sus orígenes en dos marcos teóricos más amplios: la teoría de elaboración de roles y la teoría del intercambio social. Mientras que la primera sirve como base para explicar el proceso de desarrollo de la relación, la segunda permite entender el tipo de intercambios que definen la calidad de las relaciones entre líder y miembros.

La teoría de rol de Katz y Kahn (1978) es la base teórica original de la teoría LMX (Graen, 1976). Graen y colaboradores plantearon que la calidad de la relación líder-miembro surge de una serie de interacciones e intercambios diádicos que tienen lugar durante el proceso de desarrollo de roles. Según la teoría de rol, los miembros de las organizaciones desarrollan su trabajo a través del desempeño de roles o conjuntos de conductas que se esperan de las personas en función de la posición que ocupan. Los roles no solamente vienen determinados por las descripciones escritas de los puestos sino que se desarrollan a través de procesos informales de elaboración de roles. Siguiendo a Katz y Kahn, podemos decir que el proceso de adquisición de roles hace posible el aprendizaje y la confirmación de las expectativas de otros. Esto incluiría las expectativas de la organización, de los supervisores, los compañeros de trabajo y las expectativas propias. La teoría de rol entiende que las personas que forman parte del conjunto de rol de cada miembro de la organización es un grupo relativamente pequeño de personas que ocupan puestos adyacentes. Entre ellos, el supervisor inmediato juega un papel especialmente relevante, debido a que éste debe alcanzar sus propios objetivos a través de sus subordinados y por ello tiene autoridad para negociar los roles con sanciones formales (Graen, 1976)

La literatura sobre LMX parte de la teoría de rol, y considera que la relación de liderazgo se desarrolla dentro de este proceso de elaboración del rol a nivel diádico. Como señala la teoría de rol, las personas que influyen en el rol de una persona, dependen del desempeño por parte de dicha persona para la ejecución de sus propias funciones. Éste es el caso de los líderes, que para llevar a cabo su trabajo requieren de un determinado desempeño de los miembros de los equipos que dirigen. Así pues, los líderes cumplen su trabajo a través de conjuntos de roles (los que desempeñan los miembros de los equipos que lideran) en los cuales ellos juegan el papel más influyente. El líder comunica a los miembros un conjunto de expectativas respecto a las conductas apropiadas de los mismos (expectativas de rol). A continuación el miembro recibe e interpreta estas expectativas (rol recibido) y modifica su conducta de rol en función de las mismas. Finalmente la conducta de rol de los miembros transmite feedback al líder (conducta de rol emitida) lo cual reiniciará de nuevo el proceso. Se considera que este

proceso interactivo de desarrollo de rol ocurre a través de tres fases: la adquisición de rol, la elaboración de rol y la rutinización de rol.

1. Durante la fase de adquisición de rol, el líder comunica al subordinado el rol deseado y además averigua las capacidades, habilidades y la disposición de los subordinados. Asimismo, esta fase tiene como objetivo descubrir las habilidades y motivaciones de los miembros. En función de dicha evaluación el líder ofrece oportunidades al miembro para tomar un rol específico. En esta fase, el tipo de intercambio que se produce entre líder y miembro se supone básicamente económico. Esta fase puede tener una duración variable, entre pocas horas y algunos meses.

2. En la segunda fase, de desarrollo del rol, la relación continúa con una contribución de las dos partes para definir el rol del subordinado. Supervisor y subordinado negocian y alcanzan acuerdos sobre distintos aspectos, implícitos y explícitos, de su relación. Éstos pueden hacer referencia a cuestiones tales como la información que deben compartir, la capacidad de influencia de los subordinados en la toma de decisiones, el tipo de tareas a realizar, el grado de autonomía de los subordinados, la cantidad de apoyo que recibirá del supervisor y el grado de confianza que depositará el supervisor sobre el subordinado. En definitiva el intercambio en esta fase implica la aceptación social del miembro por el líder y la colaboración en tareas menos estructuradas del miembro. En contraste con el modelo de desarrollo de rol planteado por Kahn, la teoría de LMX considera que tanto el líder como el miembro pueden iniciar esta fase. Este proceso se construye en base a una contribución mutua de recursos valiosos para ambas partes y por lo tanto, ambas partes deben verlo como equitativo o justo.

3. Por último, la tercera fase, la rutinización de rol, se desencadena una vez la naturaleza de la relación diádica entre líder y subordinado está suficientemente desarrollada. La naturaleza del intercambio queda establecida como consecuencia de la aparición recurrente de una serie de patrones de conductas de desarrollo de rol creándose una interdependencia funcional. Aquellas conductas que se han visto efectivas tienden a tomar más fuerza, mientras aquellas que se han visto como inefectivas tienden a reducirse. Algunos aspectos relacionales que

contribuyen a esa rutinización son: la confianza, el respeto, la lealtad, el apoyo y la honestidad. Todos estos aspectos constituyen el grado de calidad de la relación entre el líder y cada miembro.

Aunque las fases que se contemplan normalmente se producen en el orden enumerado se considera que el fallo en una de ellas o los cambios en el puesto, en el grupo o en la organización, pueden llevar a la fase anterior. Asimismo, distintos aspectos de las tres fases pueden darse al mismo tiempo.

La teoría del intercambio social (Thibaut y Kelley, 1959; Blau, 1964) es otra de las bases teóricas de la teoría de LMX. La teoría del intercambio social fue desarrollada por primera vez John W. Thibault y Harold H. Kelley (UCLA) en 1952 en su artículo “la psicología social de los grupos”. Con esta teoría trataban de explicar cómo se desarrollan y cómo cambian las relaciones interpersonales. La idea central de dicha teoría es que las personas evaluamos nuestras relaciones en función de lo que obtenemos de ellas (amor, dinero, amistad) frente a los costes que nos suponen (esfuerzo, falta de dinero, disgustos). Además, plantea que los individuos esperan que cada acción que realizan en beneficio de otro sea reconocida como tal y reciprocada con otra acción similar. Es decir, que los individuos que reciben algún tipo de recompensa por parte de otros se sienten obligados a corresponderles a su vez con algún tipo de recompensa o beneficio (Blau, 1964). Es lo que se denomina la norma de reciprocidad. Así pues, la teoría del intercambio considera que la conducta humana se desarrolla en base a los costes y recompensas que implican los intercambios entre dos partes que interactúan entre ellas y se basa en los siguientes principios: 1) las relaciones interpersonales pueden ser consideradas como relaciones de intercambio, 2) cada miembro de la díada busca una serie de recompensas, 3) cada miembro de la díada realiza una serie de contribuciones en base a las recompensas que le ofrece el otro miembro de la díada.

La teoría del intercambio distingue entre los intercambios económicos y los intercambios sociales. El intercambio puramente económico (o contractual) no iría más allá de lo establecido previamente y de manera específica en el contrato de empleo. Los intercambios sociales implican favores que crean unas obligaciones futuras difusas que no están especificadas con precisión. En este caso, la naturaleza del intercambio se deja

a la discreción de aquél que la realiza, es decir, no se puede forzar a nadie a corresponder el intercambio. De este modo, una persona hace un favor a otra u ofrece alguna recompensa valorada por la otra persona de la cual se espera una correspondencia futura pero que no está estipulada definitivamente por adelantado. Así pues, el intercambio social requiere una confianza en el otro para que responda recíprocamente. De este modo, se señala que el intercambio social desarrolla sentimientos de obligación personal, gratitud y confianza que el intercambio puramente económico no elicit. Según la teoría del intercambio social, el concepto de intercambio social hace referencia a conductas voluntarias de individuos motivados por las recompensas que esperan recibir a cambio. Cualquier acción impulsada por algún tipo de coerción no se considera voluntaria y por lo tanto no se consideraría intercambio social. Igualmente, la conformidad con estándares internalizados no será considerada como intercambio social (Blau, 1964).

Las relaciones de intercambio evolucionan en un proceso lento que empieza con transacciones más pequeñas en las que se necesita menor confianza porque implican un menor riesgo. A medida que las personas demuestran que corresponden a aquello que reciben, van siendo considerados dignos de confianza y de este modo se va haciendo mayor el número de favores o intercambios que se producen, tal como la confianza mutua va aumentando. Si en algún momento se rompe esta cadena de confianza, se produciría un retroceso en la relación hacia relaciones de intercambio puramente económicas o incluso a la finalización de las relaciones (despido o abandono del trabajo).

La teoría LMX aplica los principios generales del intercambio social a la díada vertical líder-miembro. Si la relación entre líder y subordinados está basada en el intercambio de aspectos tangibles e intangibles, la relación entre ambos se establece en base al grado en que ambos valoran los recursos que posee la otra parte. Para poder acceder a dichos recursos los dos miembros de la díada han de intercambiar recursos propios, es decir, han de corresponder al otro. El tipo de correspondencia que se establezca entre ambos determinará la naturaleza de la relación que desarrollen. Así, de modo análogo a la diferenciación establecida por la teoría del intercambio social entre intercambios económicos e intercambios de tipo social, la teoría de LMX distingue

entre díadas que establecen una relación de alta calidad y díadas que establecen una relación de baja calidad. Las díadas con relaciones de baja calidad serían aquellas cuyas relaciones de intercambio son de naturaleza fundamentalmente económica, mientras que las díadas con relaciones de alta calidad tendrían una relación de intercambio social (Sparrowe y Liden, 1997).

2.3. Conceptualización y dimensionalidad del constructo LMX.

Tanto el contenido teórico como la dimensionalidad del constructo LMX y su operacionalización han variado a lo largo de los años. Los primeros estudios partieron de la literatura sobre socialización y la teoría de rol. Estos trabajos eran de naturaleza exploratoria y no aportaban mucho sobre la definición teórica del constructo o de los distintos aspectos que podrían ser considerados parte de este constructo (Schriesheim, Castro y Cogliser, 1999). Haga, Graen y Dansereau (1974) fueron los primeros en dejar atrás este enfoque exploratorio para centrarse en el estudio de LMX con hipótesis más concretas y dotarlo de una mayor base teórica. Posteriormente, Dansereau et al. (1975) y Graen y Cashman (1975) siguieron profundizando en la definición teórica de LMX y empezaron una evolución hacia las medidas actuales de LMX.

Partiendo de estos primeros trabajos, se fueron definiendo los distintos componentes que incluía dicho constructo. En este sentido, Graen (1976) propone que LMX era una relación de intercambio diádico entre líderes y miembros basada en la competencia, las habilidades interpersonales y la confianza. Por otro lado, Cashman, Dansereau, Graen y Haga (1976) enfatizaban más los aspectos de atención y sensibilidad. Graen y Ginsburgh (1977) aumentaron el número de subdimensiones añadiendo las de apoyo, recompensa y satisfacción con el líder. Además, LMX se describió como un patrón de intercambio y como la aceptación del subordinado por el líder. Graen, Cashman, Ginsburgh y Schiemann (1977) tomaron en consideración otros dos componentes más, capacidad de negociación e influencia, junto a los de atención, sensibilidad, apoyo, recompensa y satisfacción con el líder. En este momento LMX fue definido como la calidad de la relación entre líderes y miembros .

Durante los años 80, Graen y colaboradores continuaron definiendo LMX como la calidad del intercambio entre líder y subordinado y al mismo tiempo describieron varias subdimensiones del constructo. A lo largo de sus trabajos, este grupo de investigación introdujo hasta un total de 18 componentes nuevos (delegación, innovación, entendimiento, control mutuo, etc.). Sin embargo, otros autores han utilizado otras definiciones, apareciendo un total de 11 conceptualizaciones distintas del constructo y 35 subdimensiones diferentes. Otra gran parte de los trabajos ni tan siquiera proporcionan una definición de constructo o una explicación del contenido del mismo (Schriesheim et al.,1999). Así pues, a pesar de los esfuerzos realizados, durante este período, existe poco acuerdo entre los investigadores sobre la definición básica del constructo y sobre cómo avanzar en el desarrollo de la teoría.

También en los años 80 empiezan a aparecer las primeras revisiones sobre la literatura existente para responder a la confusión existente en este ámbito de investigación (Vecchio y Gobdel, 1984; Dienesch y Liden, 1986). Estos trabajos ponen de relieve la existencia de resultados contradictorios en la relación entre LMX y algunos correlatos y la necesidad de prestar mayor atención a las definiciones conceptuales y operacionales del constructo.

La primera propuesta que ofrece una definición detallada del constructo y una explicación de la dimensionalidad de LMX que recoge las distintas facetas del mismo, con sentido teórico, la proporcionaron el equipo de Graen (Scandura, Graen y Novack, 1986; Graen y Scandura, 1987). Estos autores definieron la relación de intercambio líder-miembro como: “a) un sistema de componentes y su relación, que implica b) a los dos miembros de la díada c) patrones interdependientes de conducta, d) compartir resultados instrumentales mutuos, y e) que produce concepciones del ambiente y valores” (Scandura et al., 1986, p. 580)

Respecto a la dimensionalidad del constructo, estos autores proponen dos dimensiones de segundo orden: la calidad y el enlace. La primera hace referencia a las actitudes presentes en la relación de intercambio (lealtad, apoyo, y confianza). La segunda estaría relacionada con aspectos más conductuales (influencia, delegación, capacidad de negociación e innovación). A su vez, siguiendo la teoría de rol, plantean

un modelo de desarrollo de LMX en tres fases: adquisición de rol, elaboración de rol y rutinización de rol.

Sin embargo, a pesar de los avances en la definición del constructo y en su desarrollo teórico durante los 80, y el interés y la cantidad de literatura que ha dado lugar durante los 90, todavía existe poca consistencia en la definición y el contenido del mismo. Aunque se han ofrecido distintas definiciones del constructo, y diversas conceptualizaciones de su contenido, como señalan Schriesheim et al. (1999), la mayor parte de los estudios durante los años 90 están de acuerdo en la consideración del fenómeno como la calidad de la relación de intercambio entre líder y subordinado. Del mismo modo, la mayor parte de trabajos consideran seis tipos de contenido en el constructo LMX: respeto mutuo, confianza, afecto, capacidad de negociación, atención y lealtad.

Graen y Wakabayashi (1992) y posteriormente Graen y Uhl-Bien (1995) realizan una conceptualización tridimensional de LMX como un constructo compuesto de tres factores: respeto mutuo, obligación y confianza. Estos autores consideran que la relación de alta calidad entre líder y miembro se basa en “1) respeto mutuo por las capacidades del otro, 2) anticipación de confianza mutua con el otro 3) expectativa de que la obligación crecerá con el tiempo” (Graen y Uhl-Bien 1995, P. 237)

La definición e identificación de los distintos componentes de LMX ha suscitado a su vez un amplio debate en la literatura sobre si LMX debiera considerarse como un constructo multidimensional o si por el contrario comprende una única dimensión. La mayor parte de la investigación apoya la idea de la unidimensionalidad del constructo (Graen y Cashman, 1975; Graen y Uhl-Bien, 1995). Sin embargo, algunos autores han señalado que LMX tendría una naturaleza multidimensional (Dienesch y Liden, 1986; Sparrowe y Liden, 1997; Liden y Maslyn, 1998). Los primeros autores en sacar a la luz dicha cuestión fueron Dienesch y Liden (1986). Éstos sugirieron la naturaleza multidimensional del constructo basándose en que la misma teoría de rol en la cual se fundamenta la teoría LMX propone que los roles son multidimensionales (Katz y Kahn, 1978). Los subordinados pueden centrarse al desempeñar su rol, en sus tareas mientras que dejan de lado la interacción social; otros pueden centrarse en la interacción social y no en las tareas; y otros pueden centrarse en ambas o en ninguna de estas dos

dimensiones. Del mismo modo, los roles de los líderes son de naturaleza multidimensional: supervisión, nexos entre directivos y subordinados, reparto de recursos, etc. En este sentido, los autores mantienen que al igual que los roles son multidimensionales también lo será la relación diádica establecida entre líderes y miembros de los equipos, ya que ésta se desarrolla como parte del proceso de elaboración de rol. Dienesch y Liden (1986) sugieren que LMX estaría basada en distintos grados de tres tipos de intercambio: conductas relacionadas con la tarea (contribución percibida), lealtad de uno hacia el otro (lealtad) y afecto mutuo (afecto). Estas tres dimensiones fueron seleccionadas basándose en que en anteriores investigaciones habían mostrado tener una alta relación con LMX y eran consistentes con el concepto de mutualidad (reciprocidad de bienes materiales o no materiales valiosos) tomado de la teoría del intercambio.

Siguiendo esta iniciativa, distintos autores han puesto a prueba la dimensionalidad de LMX y han desarrollado nuevas escalas de medida. Posteriormente Liden y Maslyn (1998) verificaron las tres dimensiones propuestas por Dienesch y Liden (1986) y encontraron una cuarta dimensión, el respeto profesional. A su vez, éstos sugieren que cualquier relación de intercambio líder-miembro puede estar basada en una, dos, tres o las cuatro dimensiones. Es decir, que dichas dimensiones contribuyen al nivel de la calidad de la relación líder-miembro de una manera aditiva y que ninguna de ellas es una condición necesaria para LMX.

Graen y Uhl-Bien (1995) también han señalado que LMX puede comprender varios componentes (en concreto, los de respeto, confianza y obligación). Sin embargo, consideran que éstas están tan altamente correlacionadas que pueden ser analizadas con una sola medida de LMX y que el uso de más de una medida no aporta información adicional significativa para la comprensión de dicho fenómeno. Graen y Uhl-Bien (1995) indican que al examinar las distintas investigaciones desarrolladas hasta el momento se encuentra consistentemente la homogeneidad de la dimensión única (los *alphas* de Cronbach para una única medida oscilan entre el .80 y el .90), mientras que se han encontrado resultados mixtos para la multidimensionalidad. La mayor parte de los trabajos encontraron múltiples factores sólo cuando fueron forzados mediante análisis confirmatorios pero no cuando realizaron análisis exploratorios.

En el meta-análisis realizado por Gerstner y Day (1997), estos autores no pudieron determinar si es más adecuado considerar LMX como un constructo multidimensional o unidimensional ya que la falta de consistencia en el modo en que ha sido operacionalizado hace difícil constatar que todas las medidas hacen referencia al mismo constructo. Sin embargo, encontraron que la medida de LMX que presentaba mayor fiabilidad comparada con el resto de medidas utilizadas en la literatura era la escala de 7 ítems desarrollada por Graen, Novack y Sommerkamp (1982). Esta escala ha presentado consistentemente una única dimensión.

Por otro lado, Brower, Schoorman y Tan (2000) apuntan que las dimensiones de LMX señaladas por Liden y Maslyn (1998) pueden ser vistas también como antecedentes que contribuyen al desarrollo de dichas relaciones de calidad. De hecho, como se ha dicho anteriormente, el establecimiento de dichas dimensiones estuvo basado en las correlaciones encontradas entre aspectos como la confianza, la lealtad o el afecto con el constructo LMX. Estos aspectos son considerados en gran parte de la literatura sobre LMX como antecedentes del mismo (en el caso de referirse al líder) y consecuentes (compromiso y satisfacción con la supervisión cuando hacen referencia a los subordinados).

En la presente investigación se entiende LMX como un constructo unidimensional que se conceptualiza como la calidad de la relación de intercambio entre el líder y el miembro de su equipo, en términos de: respeto mutuo, confianza y compromiso existente entre ambos.

2.4. El desarrollo de LMX.

Como se ha señalado anteriormente, el modelo de LMX está basado en la teoría de rol y del intercambio social y, más concretamente, en la premisa de que las relaciones entre líder y miembros emergen como resultado de una serie de intercambios e interacciones durante los cuales se desarrollan los roles del líder y de los miembros. Sin embargo, durante los inicios de la investigación sobre LMX la literatura no mostró mucho interés por desarrollar modelos teóricos sobre el proceso de desarrollo de dichas relaciones. El marco teórico para tratar de comprender el desarrollo de este tipo de

relaciones ha sido escaso y la mayor parte del trabajo empírico realizado en esta área no empezó a publicarse hasta principios de los años 90. El interés por el desarrollo de este proceso de intercambio aumentó al encontrar relaciones entre LMX e importantes resultados del trabajo tales como el desempeño y la satisfacción de los miembros (Liden y Graen, 1980; Wakabayashi, Graen, Graen y Graen, 1988; Setton, Bennett y Liden, 1996).

Existen principalmente tres trabajos que han tratado de determinar qué cosas ocurren entre un líder y un miembro para que como resultado se alcance una relación de alta calidad, es decir, analizan como se desarrollan las relaciones de alta calidad entre líderes y miembros: Dienesch y Liden (1986), Graen y Scandura (1987) y Graen y Uhl-Bien (1995). En vez del tradicional foco de atención sobre cómo los líderes diferencian el tipo de relaciones que establecen con cada uno de los miembros del equipo, estos trabajos intentan determinar cómo los líderes deberían de trabajar con cada persona para desarrollar un tipo de relación que mejorase el funcionamiento de dichas relaciones. Estos modelos parten del trabajo pionero de Graen (1976) sobre el desarrollo de la relación de intercambio entre líderes y miembros.

El primer intento de elaborar un modelo de desarrollo de las relaciones de intercambio líder-miembro fue el realizado por Dienesch y Liden (1986) (Ver figura 1). Estos autores, elaboraron un marco conceptual de causación recíproca partiendo de la literatura sobre la teoría de la atribución, liderazgo, intercambio social y la influencia ascendente que trata de explicar el desarrollo de dicha relación. Dienesch y Liden describen este proceso como un fenómeno que se desarrolla a través de tres fases o estadios que denominan “fase de interacción inicial”, “fase de delegación del líder” y “fase de la conducta del miembro y de atribuciones”. El primer paso en su modelo es la fase de interacción inicial. Esta etapa hace referencia al primer momento en que líder y miembro interactúan en sus posiciones como tales. Los autores sugieren que tanto las características de los miembros como las del líder influyen sobre el proceso de interacción y por lo tanto sobre el desarrollo de la relación entre ambos. Según estos autores hay dos elementos que pueden afectar fuertemente la interacción inicial: que el nuevo miembro también sea un recién llegado a la organización y que alguna característica del nuevo miembro sea muy saliente para el líder. El que un miembro sea

un recién llegado a la organización puede suponer reacciones diferentes del mismo frente a la capacidad de autonomía que le ofrece el líder del equipo. En concreto, Dienesch y Liden (1986) apuntan que los nuevos miembros normalmente valoran negativamente la autonomía, mientras que aquellos que llevan más tiempo en la organización la valorarán positivamente. Respecto a la saliencia de las características de los miembros, los mismos autores apuntan que estos pueden hacer que el líder emita inmediatamente juicios que determinen la relación de intercambio a largo plazo (por ejemplo, prejuicios raciales).

El segundo paso en el proceso de desarrollo de la relación, fase de delegación, se corresponde con el momento en que el líder empieza a delegar responsabilidades u obligaciones en el miembro. Esta etapa supondrá una especie de fase de prueba en la que el líder evaluará la capacidad del miembro para desarrollar las tareas.

En la siguiente etapa, la fase de interacción conductual y atribuciones, se producen tres fenómenos. En primer lugar, se da una respuesta del miembro hacia los requerimientos que le hace el líder (delegación de tareas, obligaciones y responsabilidades). Mientras que en los primeros desarrollos teóricos de la teoría LMX esta conducta se consideraba estrictamente relacionada con el desempeño laboral, Dienesch y Liden (1986) sugieren que, dado que el fenómeno de intercambio líder-miembro tiene tres componentes (contribución, lealtad y afecto) dicha respuesta podrá estar referida a cualquiera de esas tres áreas. Así pues, los subordinados pueden intentar influir al líder a través de conductas o tácticas que no están directamente relacionadas con el desempeño de sus tareas. La conducta emitida dependerá de distintos factores tales como el deseo de causar una buena impresión en el líder, la equidad percibida en el intercambio con el líder y las atribuciones que realice el miembro sobre las causas por las cuales el líder le asigna una serie de tareas y responsabilidades. Estos autores argumentan que es difícil predecir cual de estos aspectos será más saliente en cada situación o el modo en que todos ellos interactúan para determinar la conducta de los subordinados.

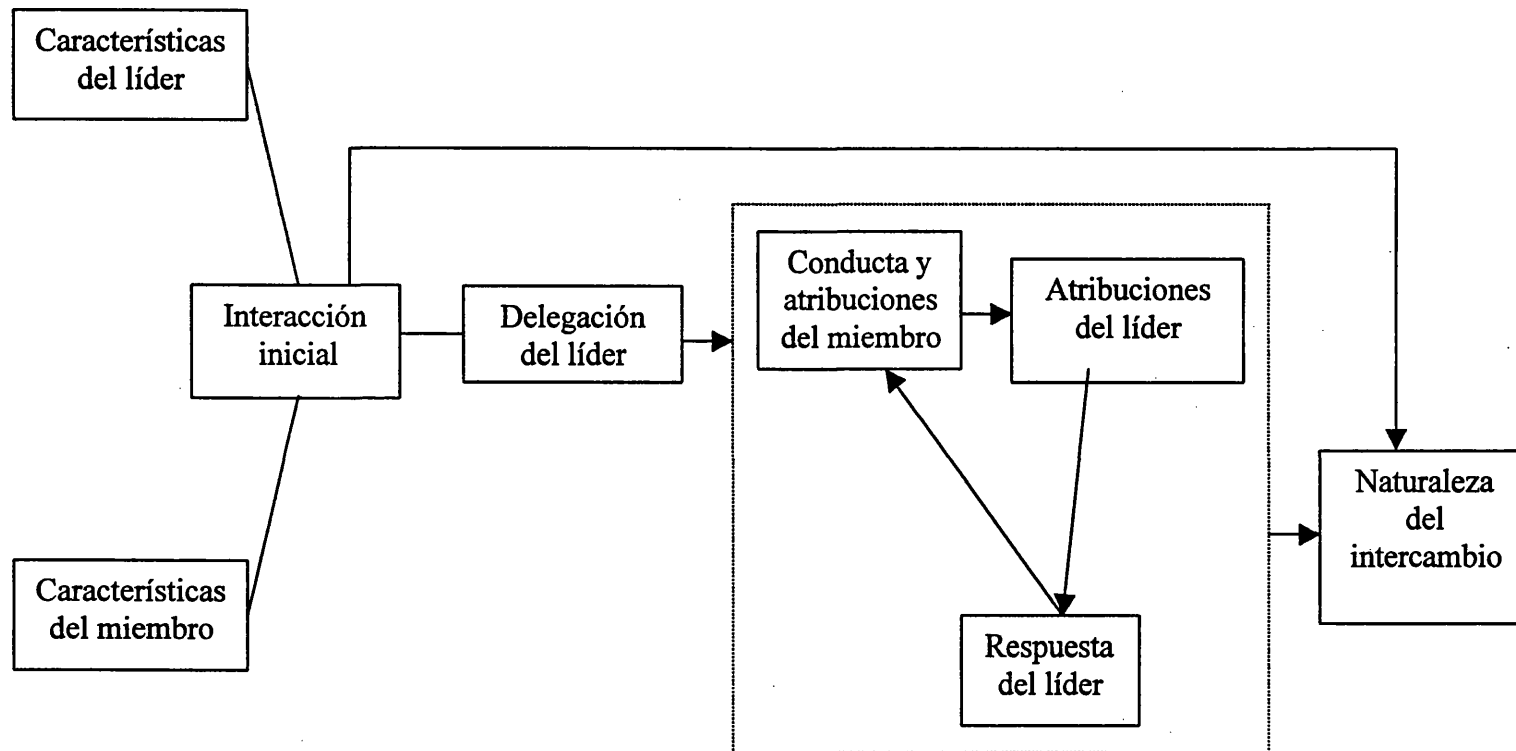


Figura 1. Modelo del proceso de desarrollo de la relación de intercambio líder-miembro (Dienesch y Liden, 1986)

A su vez los líderes realizarán atribuciones de las conductas de los miembros que determinarán los intercambios posteriores. Dichas atribuciones pueden verse sujetas a distintos sesgos y errores de atribución del líder y a los intentos de influencia ascendente a través de estrategias tales como el manejo de impresiones por parte de los subordinados.

Por último, estos autores señalaron que también el contexto ejerce presión sobre el proceso de desarrollo de las relaciones de intercambio. En su trabajo apuntaron algunos aspectos tales como la cultura, las políticas de la organización y el tamaño del grupo que podrían estar facilitando o dificultando el desarrollo de relaciones de alta calidad.

A pesar del avance que supone este modelo en la comprensión del proceso de desarrollo de LMX, Dienesch y Liden (1986) apuntaron la necesidad de describir con mayor precisión cómo se produce dicho fenómeno, desarrollando investigaciones empíricas que analizaran la influencia de distintas variables que el modelo sugiere que pueden estar actuando como antecedentes del desarrollo de LMX.

Paralelamente, el equipo de Graen, elaboró un modelo que llamaron “el modelo de desarrollo de liderazgo” (*Leadership Making Model*) (Graen y Uhl-Bien, 1995) (ver figura 1.2.). El interés de estos autores al elaborar un modelo de desarrollo de LMX era identificar los aspectos que podrían aumentar el desarrollo de relaciones de calidad del líder con cada uno de los miembros de su equipo. La idea subyacente es que los directivos o supervisores deberían posibilitar el desarrollo de relaciones de alta calidad con todos y cada uno de sus subordinados manteniendo una actitud y unas conductas favorables para que ello suceda. El modelo empezó a elaborarse a partir de dos estudios longitudinales de campo (Graen et al., 1982 y Scandura y Graen, 1984) que analizaron los efectos de un programa de entrenamiento en el cual se enseñaba a los líderes a desarrollar relaciones de intercambio de alta calidad con todos sus subordinados. Además, en dichos trabajos se analizó el proceso de desarrollo de la relación mediante la realización de una serie de entrevistas con los miembros de distintas díadas de líderes y miembros de equipos (tanto díadas en las que se había desarrollado una relación de alta calidad como aquellas que desarrollaron relaciones de intercambio más pobres). Estos estudios contribuyeron de forma importante al desarrollo de dicho modelo en dos sentidos. Por un lado, los resultados pusieron de manifiesto que el desempeño global de

la unidad aumentaba como resultado de aumentar el número de relaciones de calidad. Por otro lado, permitió conocer con mayor profundidad el proceso de construcción de la relación entre líderes y miembros.

El modelo de desarrollo del liderazgo describe dicho proceso como un ciclo en el que la relación de liderazgo va alcanzando la madurez a través de una serie de etapas o fases de desarrollo (Graen y Uhl-Bien 1995). Dicho proceso empieza con una fase que estos autores han denominado “fase de extraños” en la que los miembros de la díada se conocen por primera vez. La relación entre ambos empieza en este primer momento como una relación meramente contractual, basada en aspectos formales del intercambio, en la que el líder proporciona a los miembros de los equipos lo que estos necesitan para llevar a cabo el desempeño requerido y los miembros cumplen con los requisitos del puesto. Es en esta fase en la que se puede producir una “oferta” para mejorar la relación a través de un intercambio de tipo más transformacional, esto es, basado en otro tipo de intercambios que van más allá de lo prescrito por el puesto o el rol que desempeñan sus ocupantes. Dicha oferta puede ser realizada tanto por el líder como por cada uno de los miembros del equipo y será lo que conduzca a la siguiente fase del desarrollo de la relación con el líder: “la fase de conocidos”. En este estadio del desarrollo la díada empieza a compartir mayor cantidad de información y recursos que pueden ser tanto laborales como personales y que trascienden un nivel de relación contractual. No obstante, esta fase todavía puede considerarse como parte de un período de prueba de la relación en la que existe un intercambio de favores que se dan y se devuelven en un período de tiempo limitado. Si estas relaciones siguen evolucionando en este sentido hacia relaciones de intercambio más amplias a distintos niveles se convierten en lo que estos autores han denominado “fase de compañerismo maduro”. En este momento los intercambios están muy desarrollados y pueden tener un período de reciprocidad mucho más largo. Al igual que Dienesch y Liden (1986), estos autores consideran que el intercambio es tanto conductual como emocional y está basado en el respeto mutuo, la confianza y el compromiso, lo que a su vez genera altos niveles de influencia entre ambos.

Según Graen y Uhl-Bien (1995), el tiempo que transcurre desde que una díada pasa de un estadio a otro variará y el desarrollo de la relación de liderazgo puede

quedarse estancado en alguna de ellas. Por ejemplo, puede darse el caso de que una díada no avance mucho más allá del estadio de extraños. Este tipo de díadas son las que la investigación sobre la relación de intercambio líder-miembro ha llamado relaciones de baja calidad. Es lo que se ha venido a llamar un intercambio puramente económico basado en la subordinación al líder. El líder pide a los miembros de los equipos la realización de una serie de conductas basándose únicamente en su estatus jerárquico en la organización y los miembros las llevan a cabo porque es su obligación hacerlo y porque obtienen una serie de recompensas extrínsecas por ello (básicamente de carácter económico) cuya consecución está controlada por el líder. Además, se considera que los miembros de este tipo de díadas estarán más interesados por motivaciones puramente personales que por intereses grupales, ya que su nivel de implicación será menor. Otras díadas pueden quedarse en un estadio de desarrollo de la relación llamado de cumplimiento. En este caso líderes y miembros se encuentran más implicados en la relación pero todavía no han alcanzado el nivel de respeto mutuo, confianza y compromiso con la relación necesarios para que se desarrolle un liderazgo realmente efectivo. Según Graen y Uhl-Bien (1995) este estadio es crítico en el desarrollo de la relación de liderazgo ya que las díadas que no consigan avanzar hasta el siguiente estadio seguramente regresarán al primer nivel de relación. También cabe señalar que, aunque el tipo de relación de intercambio entre líderes y miembros puede quedar establecido en los primeros momentos del inicio de la relación (Graen, 1990), ésta no necesariamente permanecerá estable a lo largo de toda la historia de relación entre ambos miembros de la díada. Es decir, se trata de un proceso dinámico en el que la calidad de la relación puede avanzar o retroceder de un estadio a otro en función de los cambios que se vayan produciendo en el líder, el miembro, o las condiciones del contexto en el cual interactúan. Esto se ha puesto de manifiesto en los estudios de campo realizados por Scandura y Graen (1984), en los cuales, tras el entrenamiento que recibieron los líderes de los equipos en las habilidades de desarrollo de sus colaboradores se observó que aquellos miembros que inicialmente tenían relaciones de baja calidad con sus líderes mejoraron sensiblemente en la calidad de la relación y en distintos resultados organizacionales (satisfacción y desempeño) (Graen, 1990). Así pues, al igual que un cambio en las características de los líderes (su entrenamiento en

habilidades de desarrollo de colaboradores) puede mejorar la relación, es de esperar que otro tipo de cambios en las características de los subordinados (desempeño, habilidades, nivel de compromiso, etc.) o en el contexto de trabajo (estructura, tamaño del equipo, etc.) puedan influir a su vez en el avance o retroceso del desarrollo de la relación diádica líder-miembro.

El estadio de “madurez de la relación” es el resultado de una historia de intercambios entre líder y miembro que conduce progresivamente a niveles de confianza, respeto y compromiso con la relación cada vez mayores. El potencial de influencia entre aquellos miembros de diádas que logran desarrollar su relación hasta este nivel es prácticamente ilimitado. Los líderes en este tipo de diádas pueden contar con los miembros del equipo para llevar a cabo tareas que van más allá de lo estipulado, sintiéndose libres para darles un feedback constructivo sin que estos se sientan intimidados. A su vez, los miembros de los equipos que desarrollan este nivel de relación con sus líderes pueden confiar en ellos para obtener el apoyo y la motivación que necesitan de ellos para el desarrollo de su carrera. En resumen, estas diádas han desarrollado un nivel de compromiso y confianza mutua que les motiva a ir más allá del contrato formal de trabajo y de los roles establecidos hacia un compañerismo basado en una influencia recíproca. Además, esta transformación de la relación conlleva una mayor preocupación por los intereses comunes a la diáda que a sus propios intereses y la relación pasa a ser de compañeros más que una relación jerárquica de autoridad.

Al igual que Dienesch y Liden (1986), el equipo de Graen analizó una serie de condiciones que contribuirían al desarrollo de la relación entre líder y miembro a lo largo de dicho proceso (Graen y Scandura, 1987). Estos autores hacen referencia básicamente a tres tipos de condiciones que el líder debe poseer: 1) suficiente capacidad para asignar tareas a sus subordinados y la necesidad de utilizarla, 2) que tenga recursos personales y del puesto que ocupa suficientemente atractivos para sus subordinados, y la imaginación necesaria para emplearlos, 3) que los miembros tengan potencial de crecimiento y la motivación para aceptar desafíos más allá de los prescritos en el puesto.

Así pues, estas elaboraciones teóricas sobre el proceso de desarrollo de LMX han puesto de relieve una serie de variables que pueden estar influyendo el desarrollo de dicha relación. Por un lado se ha enfatizado la importancia del desempeño, las

habilidades y la competencia inicial de los miembros. Igualmente se ha puesto de relieve que otras características de los miembros y de la interacción no relacionadas con el desempeño, tales como la influencia ascendente o el afecto pueden estar también influyendo dicho proceso. Además, se han señalado algunas características de los líderes como potenciales antecedentes de LMX. Por último, se ha enfatizado la importancia del contexto en el cual se desarrolla la relación entre líder y miembros. En concreto, se han señalado aspectos como la composición del grupo, el poder del líder y la cultura y la política organizacional. Los desarrollos teóricos de Dienesch y Liden (1986) y de Graen y Uhl-Bien (1995) han servido de marco de referencia para la mayor parte de la investigación empírica sobre los antecedentes de LMX.

TIEMPO



CARACTERÍSTICAS

Fase de desarrollo

Tipo de reciprocidad

Lapso de tiempo
reciprocidad

Calidad del intercambio
líder-miembro

Capacidad de influencia

Tipo de liderazgo
1)transaccional
2)transformacional

Extraños

Encuentro de rol

Cash & Carry

Inmediata

Baja

No

Interés propio

Conocidos

Desarrollo de rol

Mixta

Diferida

Media

Limitada

Madurez

Rutinización de rol

Absoluta

Indefinida

Alta

Prácticamente ilimitada

Interés centrado en el
grupo

Figura 2: Modelo del proceso de desarrollo de la relación de intercambio líder-miembro (Graen y Uhl-Bien, 1995)

2.5. Nivel de análisis del constructo LMX.

Uno de los temas que suscita en la actualidad gran interés es el nivel de análisis en el desarrollo teórico, la recolección de datos y el análisis de los mismos. La necesidad de especificar el nivel de análisis al cual se espera que exista un fenómeno ha sido puesta de relieve en distintas ocasiones en el campo de los estudios organizacionales (Klein, Dansereau y Hall, 1994; House, Rousseau y Thomas-Hunt, 1995; Kozlowski y Klein, 2000) En este sentido se ha apuntado que las conclusiones de la investigación pueden cambiar en función del nivel de análisis al cual se está estudiando el fenómeno en cuestión, lo cual ha producido y sigue produciendo una gran controversia respecto al nivel apropiado de análisis para estudiar distintos aspectos de la conducta en las organizaciones. En este sentido, Klein et al. (1994) han señalado la necesidad de que el nivel de análisis de una teoría, la medida del constructo y los análisis estadísticos sean el mismo para garantizar la claridad, comprensión y la posibilidad de evaluación de las teorías organizacionales. Por otro lado, también se ha puesto de relieve la importancia de considerar dentro de los estudios organizacionales distintos niveles de análisis en un constructo. Las organizaciones son por naturaleza entidades multinivel, los individuos que las forman trabajan en díadas, grupos y equipos dentro de organizaciones que a su vez interactúan con otras organizaciones. Por este motivo, considerar sólo un nivel de análisis, excluyendo los otros puede producir tanto la pérdida u ocultación de información relevante, como la identificación de efectos que no existen (Schriesheim et al., 1999).

La determinación del nivel de análisis adecuado del fenómeno del liderazgo fue la primera cuestión de investigación que se planteó la literatura sobre LMX. Como se ha comentado anteriormente, la teoría de LMX (en un principio denominada *Vertical Dyad Linkage*) surge como respuesta a la aproximación tradicional del liderazgo (ALS) especificando claramente la díada dentro del grupo como el nivel de análisis hipotetizado. Las aproximaciones tradicionales al liderazgo consideran que el supervisor tiene una relación similar con cada uno de los subordinados de un grupo de trabajo. Así pues, esta aproximación al liderazgo considera que existe acuerdo entre las díadas de un grupo, que la naturaleza de las relaciones diádicas en un grupo son similares pero que

las relaciones difieren de un grupo a otro. De este modo, en una situación ideal, habría consenso en la manera en que el supervisor y cada uno de los subordinados informan sobre las conductas de liderazgo. Cualquier diferencia entre los miembros de un equipo en el modo en que perciben el liderazgo se considera varianza de error. Por lo tanto, la unidad de análisis del liderazgo sería el grupo. Por el contrario la teoría del LMX planteó que la naturaleza de la relación supervisor-subordinado difiere dentro de los grupos de una díada a otra, esto es, el supervisor utiliza un estilo de liderazgo diferente con cada uno de los subordinados dentro del grupo de trabajo (Dansereau et al., 1975; Graen et al., 1982). En esta línea, los primeros desarrollos de la teoría LMX consideran que para la investigación sobre liderazgo “el nivel adecuado de análisis no es el grupo de trabajo (tal y como se había considerado en la investigación anterior)...sino la díada vertical” (Graen y Cashman, 1975, p.150). Así pues, la unidad de análisis en este caso serían las díadas dentro de los grupos.

Posteriormente, otros investigadores dentro de la literatura sobre LMX se han alejado de esta perspectiva al considerar que el principal foco de atención en el estudio de la relación supervisor-subordinado es la relación en sí misma y no el líder y el seguidor dentro del contexto del grupo de trabajo (Graen y Uhl-Bien, 1995). Esta perspectiva consideraría que en un grupo pueden encontrarse diferentes tipos de relaciones y no únicamente relaciones más cercanas (*ingroup*) o más distantes (*outgroup*) con el líder. Mientras que las primeras aproximaciones a LMX consideraban que dicho modelo podría darse simultáneamente con el modelo de liderazgo promedio, ésta última los consideraría opuestos. Dentro de esta línea, algunos autores han puesto de manifiesto que dado que las situaciones de liderazgo se producen en contextos en los cuales el líder y varios miembros trabajan juntos dentro de una colectividad, LMX debería ser considerado más que como díadas independientes, como un sistema de relaciones diádicas interdependientes o ensamblajes de redes de trabajo (Graen y Scandura, 1987; Graen y Uhl-Bien, 1995). En este sentido, Graen y Uhl-Bien (1995) han propuesto la necesidad de que la investigación sobre LMX adopte una perspectiva de sistema de niveles y se plantee la cuestión de cómo las relaciones diádicas se combinan para formar sistemas más amplios de redes de trabajo. De este modo, el liderazgo quedaría definido como una estructura formada por patrón de relaciones entre

individuos dentro de la organización. Asimismo, esta perspectiva sostiene que la calidad de las relaciones en una parte de la estructura de liderazgo influirá el desarrollo de otras relaciones así como su efectividad en otras partes de la estructura. Graen y Uhl-Bien (1995) plantearon una serie de cuestiones que deberían tratarse a distintos niveles de análisis. A nivel grupal se plantearían cuestiones relacionadas con la influencia de la combinación de relaciones de alta y baja calidad de intercambio con el líder sobre los procesos y resultados grupales. A nivel organizacional se centrarían en la influencia de la calidad diádica de la relación de intercambio sobre el desarrollo de otro tipo de relaciones con miembros de otras partes de las organizaciones. A nivel extraorganizacional la investigación se dirigiría a analizar el modo en que el patrón de relaciones de intercambio que se produce dentro de una organización afecta las interacciones de los empleados con clientes, proveedores, etc. Sin embargo, esta perspectiva ha sido criticada por otros autores por ser poco clara respecto al nivel de análisis adecuado. En la medida en que la relación es el principal foco de interés, Dansereau et al. (1995) sugieren que esta forma de conceptualizar el liderazgo considera adecuado cualquier nivel de análisis siempre y cuando la relación continúe siendo el principal foco de atención.

Por otro lado, algunos autores se han distanciado de la aproximación LMX al considerar que la relación supervisor-subordinado se desarrolla independientemente del grupo al cual pertenece la díada o cualquier tipo de colectividad. Esta aproximación, llamada Liderazgo Individualizado (LI), fue formulada por Dansereau et al. (1995) y propone que ambos miembros de la díada (líder y seguidor) sean considerados como totalmente distintos de los otros miembros que forman parte de sus equipos. En este caso, la unidad de análisis es la díada independientemente del grupo.

Así pues, a medida que la teoría sobre LMX ha ido evolucionando también ha variado el nivel de análisis al que se ha formulado la misma. Mientras que en los inicios de la teoría LMX (VDL) se proponía un nivel de análisis de la díada dentro del grupo, aproximaciones más recientes se centran en la relación y en la combinación de díadas dentro de los grupos y redes de trabajo (la relación). Dentro de dichas aproximaciones el nivel de análisis es todavía una cuestión por resolver (Boyd y Taylor, 1998). Frente a

ellas, el modelo LI mantiene que el nivel de análisis adecuado es el de las díadas independientemente de los grupos.

A pesar de que los investigadores reconocen cada vez más la importancia de poner a prueba hipótesis que permitan hacer inferencias sobre el nivel de análisis adecuado para el estudio de un fenómeno, existen pocos trabajos que hayan empleado técnicas apropiadas para determinar el nivel de análisis de la teoría de LMX (Schriesheim, Castro y Yammarino, 2000). Estos trabajos han puesto de manifiesto que la aproximación LMX es un mejor predictor de los resultados del liderazgo que la aproximación del liderazgo promedio (ALS) (Graen y Schiemann, 1978; Graen et al., 1982; Peiró, González-Romá, Ramos y Zornoza, 1996). Aunque estos trabajos han encontrado mayor apoyo para la aproximación diádica al liderazgo que para la aproximación grupal, todavía siguen siendo insuficientes.

2.6. Medición y operacionalización del constructo LMX.

Directamente relacionada con la cuestión de la conceptualización y el desarrollo teórico de la investigación en LMX está su operacionalización y medida. Del mismo modo, a pesar de los avances realizados a nivel metodológico en la investigación sobre LMX todavía quedan una serie de cuestiones por resolver respecto a la operacionalización y medición de dicho constructo. En primer lugar, a lo largo de las distintas investigaciones la escala utilizada para la medición de LMX se ha ido redefiniendo continuamente y además se han utilizado escalas alternativas a la original. En segundo lugar, LMX ha sido tratada en algunas investigaciones como una variable dicotómica o tricotómica mientras que en otras se la ha considerado una variable continua. En los epígrafes siguientes se tratarán estas cuestiones.

2.6.1. La medición de LMX.

A medida que se ha ido desarrollando la teoría sobre LMX, las escalas utilizadas para su medición han ido redefiniéndose y difiriendo de la escala original. Sin embargo, como ya se ha mencionado anteriormente, a pesar de la gran cantidad de literatura

desarrollada sobre dicho constructo, todavía existe poco acuerdo sobre qué es LMX y por lo tanto sobre cómo debería ser medido (Gerstner y Day, 1997). LMX se ha operacionalizado con escalas que varían desde 2 hasta 25 ítems (Schriesheim et al., 1999). Como reflejo de la confusión existente en el desarrollo teórico, estas escalas difieren en la conceptualización y los componentes que se considera que conforman el constructo de LMX. Además se pueden encontrar tanto escalas que consideran el constructo como una variable unidimensional como escalas que lo estudian como una variable multidimensional. La variedad de escalas utilizadas y la escasa información que en ocasiones los autores aportan sobre ellas hace difícil en muchas ocasiones comparar los resultados obtenidos. En el meta-análisis realizado por Gerstner y Day (1997) identificaron siete versiones diferentes de escalas de LMX desarrolladas por Graen et al., dos medidas de LMX adicionales de Liden y Maslyn, (1993; 1998) y Schriesheim et al. (1992) y muchas versiones modificadas de todas las anteriores.

En las primeras investigaciones de naturaleza exploratoria (Graen, Dansereau y Minami 1972) se utilizaron las escalas de consideración e iniciación de estructura de la escuela de Ohio para medir la relación de intercambio líder-miembro (LBDQ *Consideration and Initiation Structure Subscales*, 40 ítems). Estos trabajos tenían como objetivo comprobar si, tal como planteaban los estudios de Ohio y de Michigan sobre supervisión efectiva, los líderes actuaban con un estilo de liderazgo igual para todos sus subordinados. Por el contrario, estas investigaciones pusieron de manifiesto que los supervisores desarrollaban relaciones diferenciadas con cada uno de sus subordinados. Los resultados obtenidos impulsaron a los investigadores a desarrollar una medida que permitiese evaluar directamente el tipo de relación que mantenían supervisores y subordinados.

La primera escala que se construyó específicamente para medir LMX fue desarrollada por Dansereau et al. (1975). LMX fue definido como la medida en que un superior está dispuesto a negociar el rol con cada uno de los miembros de su equipo (capacidad de negociación, *Negotiating Latitude NL*) (Dansereau et al., 1975). Este primer trabajo utiliza un diseño longitudinal en el que la capacidad de negociación que se daba a los miembros en el estadio inicial del desarrollo de rol (inicio de la relación líder-miembro) predecía una serie de resultados organizacionales en los siguientes

estudios. Otros dos trabajos (Cashman, Dansereau, Graen y Haga, 1976; Graen y Ginsburgh, 1977) utilizaron también una medida de dos ítems aunque con pequeñas variaciones en la formulación de los mismos.

En el mismo año que se desarrolló la primera medida de dos ítems, Graen y Cashman (1975) desarrollaron una investigación en la que decían haber utilizado una medida de la capacidad de negociación con cuatro ítems. Posteriormente han sido utilizadas otras escalas de cuatro ítems pero la escasa información que los trabajos aportan al respecto impide saber si se trata de la misma escala o de una nueva. Esta medida ha sido utilizada también posteriormente por otros autores (Vecchio y Gobdel, 1984; Seers y Graen, 1984; Ferris, 1985).

Otra nueva escala de cuatro ítems, *Leader-Boss Linking-pin Quality Scale*, fue utilizada por Graen et al. (1977). Uno de los ítems es similar al primero utilizado por Dansereau et al. (1975) pero el resto son nuevos.

La investigación desarrollada durante los años 80 tampoco conllevó un consenso en la medida de LMX. Los trabajos desarrollados no ofrecen un apoyo teórico para escoger una determinada medida, ni proporcionan el contenido de los ítems de las escalas, ni el origen de la medida. Sin embargo, es en este momento cuando Graen, et al. (1982) desarrollaron una escala de siete ítems que ha sido la más utilizada en el conjunto de la investigación sobre LMX. Aun así, el grupo de Graen utilizó durante este período distintas escalas de 4, 5, 7, 12 y 17 ítems. En el resto de investigaciones realizadas se utilizaron un total de 16 medidas diferentes, generalmente reformulaciones o adaptaciones de escalas anteriores.

La situación continua durante los años 90, sin haber un acuerdo entre los distintos autores sobre la escala a utilizar. Es en esta época también cuando aparecen las primeras escalas que operacionalizan LMX como una variable multidimensional. Estas medidas se desarrollaron a partir de las tres subdimensiones sugeridas por Dienesch y Liden (1986): afecto mutuo, contribución y lealtad. Así por ejemplo Dienesch (1987) utiliza dos escalas para medir las dimensiones hipotetizadas por Dienesch y Liden (1986). Posteriormente Schriesheim, Neider, Scandura y Tepper (1992) y Schriesheim, Scandura, Eisenbach y Neider (1992) desarrollaron una medida de seis ítems con dos ítems para cada subdimensión. Bahl y Ansari (1996) desarrollaron una escala a partir de

las dimensiones propuestas por Dienesch y Liden (1986) y encontraron que sólo dos de las dimensiones propuestas son relevantes para medir la calidad de la relación entre líderes y miembros (afecto y la contribución percibida). Finalmente, Liden y Maslyn (1998) desarrollaron una escala de 13 ítems que incluía las tres dimensiones propuestas más una cuarta, respeto profesional.

Tabla 1. Escalas desarrolladas en la investigación para la medición de LMX

Autores	Medida utilizada
Graen, Dansereau y Minami (1972)	LBDQ Leader Behavior Description Questionnaire (Consideration and Initiation Structure subscales) (40 ítems)
Dansereau, Graen y Haga (1975)	Negotiation latitude (2 ítems)
Graen y Cashman (1975)	Negotiation latitude (4 ítems)
Cashman, Dansereau, Graen y Haga (1976)	Superior Negotiating latitude (2 ítems) Superior vertical exchange (3 ítems)
Graen, Cashman, Ginsburgh y Schiemann (1977)	Leader-Boss Linking-Pin Quality scale (4 ítems)
Graen y Schiemann (1978)	Leader member exchange (4 ítems)
Graen, Liden y Hoel (1982)	Leader member exchange (5 ítems)
Graen, Novack y Sommerkamp (1982) Scandura y Graen (1984)	Leader member exchange (7 ítems)
Vecchio y Gobdel (1984)	Negotiation latitude (4 ítems)
Wakabayashi y Graen (1984)	Vertical exchange (12 ítems)
Graen y Scandura (1985)	Leader member exchange (17 ítems)
Duchon, Green y Taber (1986)	Medida sociométrica Medida 5 ítems
Wakabayashi, Graen, Graen y Graen (1988)	Vertical exchange (14 ítems)
Schriesheim, Neider, Scandura y Tepper (1992)	Leader member exchange (6 ítems)
Liden y Maslyn (1998)	LMX-MDM (13 ítems)

No obstante, la escala de siete ítems desarrollada por Graen, et al. (1982) (revisada en Scandura y Graen, 1984 y por Graen y Uhl-Bien, 1995) ha sido con diferencia la más utilizada. Esta escala se distingue de las escalas iniciales en la investigación sobre LMX en que no sólo hace referencia a la capacidad de negociación que el líder permite a cada uno de los miembros de su equipo sino que se centra en la naturaleza de la relación de trabajo entre líder y miembro en términos generales. Estas medidas principalmente hacen referencia a la flexibilidad, el apoyo y la comprensión del líder para apoyar en su trabajo a los miembros del equipo. Graen y Uhl-Bien (1995) recomiendan el uso de esta medida ya que mientras que ésta ha demostrado consistentemente ofrecer una alta fiabilidad, las altas correlaciones entre los factores de otras escalas parecen desestimar la idoneidad de múltiples medidas. Además, como señalan Graen y Uhl-Bien (1995) el uso de distintas medidas de LMX en muchas ocasiones se ha debido más a la falta de acceso a la escala original que a la necesidad. En este mismo sentido, la escala ha sido recomendada por Gerstner y Day (1997). En el meta-análisis realizado por estos autores se encontraron niveles más altos de fiabilidad (consistencia interna) para la medida de 7 ítems que para el resto de medidas existentes. Además, los autores señalan que los estudios que utilizan esta medida también encontraron correlaciones más altas con los resultados de trabajo que aquellos que han utilizado otro tipo de instrumentos. Como apuntan Gerstner y Day (1997), dichas diferencias pueden deberse, al menos en parte, al bajo error de estimación de esta escala de medida. Junto a ello esta escala de medida ha mostrado convergencia con las medidas sociométricas y de conducta de LMX (Ashkanasy y O'Connor, 1997). Así pues, puede concluirse que la escala de 7 ítems de Graen et al. (1982) es la que posee las mejores propiedades psicométricas de las existentes.

Otra de las cuestiones relativas a la medida del constructo LMX ha sido la selección de los informantes respecto a la calidad de la relación. La calidad de LMX ha sido evaluada en ocasiones por los miembros de los equipos, en otras por los líderes de los mismos, y en algunos trabajos por ambas fuentes de información. Los trabajos que han evaluado las percepciones de ambos miembros de la díada han mostrado un alto nivel de acuerdo en cuanto a la calidad de LMX percibida (Graen y Cashman, 1975; Liden y Graen, 1980). No obstante, Gerstner y Day (1997) encontraron mayores niveles

de fiabilidad cuando LMX era evaluado desde la perspectiva de los miembros que cuando era evaluado por los líderes.

2.6.2. LMX: variable continua o dicotómica.

Junto a la determinación de la escala de medida adecuada para evaluar LMX, otra de las cuestiones que se ha planteado la literatura es el modo en que ésta variable debería ser operacionalizada. En los inicios de la investigación sobre LMX, la operacionalización más común fue considerarla como una variable dicotómica, (diferenciando entre los miembros con relaciones de alta calidad con el líder *-ingroup-* y aquellos que mantienen relaciones de baja calidad *-outgroup-*) o tricotómica (*ingroup*, *outgroup* y *middlegroup*). La clasificación de los miembros de los grupos como parte del *ingroup* o del *outgroup* se ha realizado generalmente tomando como punto de corte la media o la mediana del grupo en la escala de LMX (Kozlowski y Doherty, 1989). Pero en algunas ocasiones ni tan siquiera se señala el método seguido para dividir la muestra en *ingroups* y *outgroups* (Dunegan, Tierney y Duchon, 1992).

Sin embargo, esta forma de operacionalizar el constructo LMX ha sido criticada en repetidas ocasiones (Vecchio y Gobdel, 1984; Dienesch y Liden, 1986). Frente a este modo de analizar la relación diádica líder-miembro se ha recomendado que dicha variable sea tratada como un continuo. Los primeros en señalar la conveniencia de esta operacionalización fueron Vecchio y Gobdel (1984). Como se ha comentado anteriormente, una de las cuestiones debatidas en cuanto a la consideración del nivel de análisis en la investigación es la consistencia entre el nivel teórico, su medida y operacionalización. A este respecto, Vecchio y Gobdel (1984) señalaron que, si bien la aproximación *ingroup* versus *outgroup* ha tratado LMX como una variable dicotómica o tricotómica, teóricamente se la considera una variable continua. A nivel teórico se conceptualiza el resultado de la relación LMX como un continuo de formas contrastadas. Uno de los polos del continuo se caracterizaría por niveles altos de confianza y apoyo para el subordinado, en el otro polo la relación del líder para con el subordinado caería dentro de los límites del contrato formal de empleo. Dentro de estos límites cabría un amplio marco de situaciones intermedias. La distinción dicotómica no

puede recoger el amplio rango de posibles intercambios entre líderes y miembros, es decir impide captar los matices de la relación entre líder y miembros (Dienesch y Liden, 1986; Liden, Sparrowe y Wayne, 1997). Así pues, este tipo de clasificaciones puede cuanto menos perder alguna información importante e incluso constituir únicamente una sustitución del modelo de liderazgo promedio (ALS) por un pequeño conjunto de estilos promedio sobre las relaciones de trabajo (Seers, 1989).

A este respecto Liden et al. (1997) señalan que en la investigación sobre LMX, la distribución de frecuencias del constructo LMX ha estado negativamente sesgado. Así, por ejemplo, ponen de relieve que Dansereau et al. (1975) consideran como *ingroup* aquellos con la más alta puntuación posible en LMX y el *outgroup* como el resto de los participantes. Estos autores sin embargo critican el hecho de que la subagrupación de la distribución de LMX parece estar más basada en conseguir un número igual de miembros en cada uno de los grupos (*ingroup* y *outgroup*; o *ingroup*, *outgroup* y *middlegroup*) que en una base teórica racional. En esta línea se ha puesto también de relieve que dado que los miembros con LMX de baja calidad son más propensos a abandonar la organización, cabría esperar que el número de miembros en los *ingroup* fuese más numeroso que en el *outgroup* (Ashkanasy y O'Connor, 1997)

Así pues, las últimas revisiones sobre el constructo lo consideran como una variable distribuida normalmente y lo operacionalizan como una variable continua (Graen y Uhl-Bien, 1995; Liden et al., 1997; Gerstner y Day, 1997).

3. LA INVESTIGACIÓN SOBRE LOS CONSECUENTES Y LOS ANTECEDENTES DE LMX

Desde que las primeras investigaciones sobre LMX pusieron de relieve la existencia de relaciones diferenciadas entre líderes y subordinados, la investigación despertó su interés por la determinación de las características de la relación LMX y sus implicaciones organizacionales. Esto ha dado lugar a un gran número de artículos que han analizado los efectos que la calidad de LMX tiene sobre distintas variables organizacionales. Con posterioridad, aunque con menor prolijidad los investigadores se han planteado cuestiones relacionadas con los motivos por los que se produce dicha

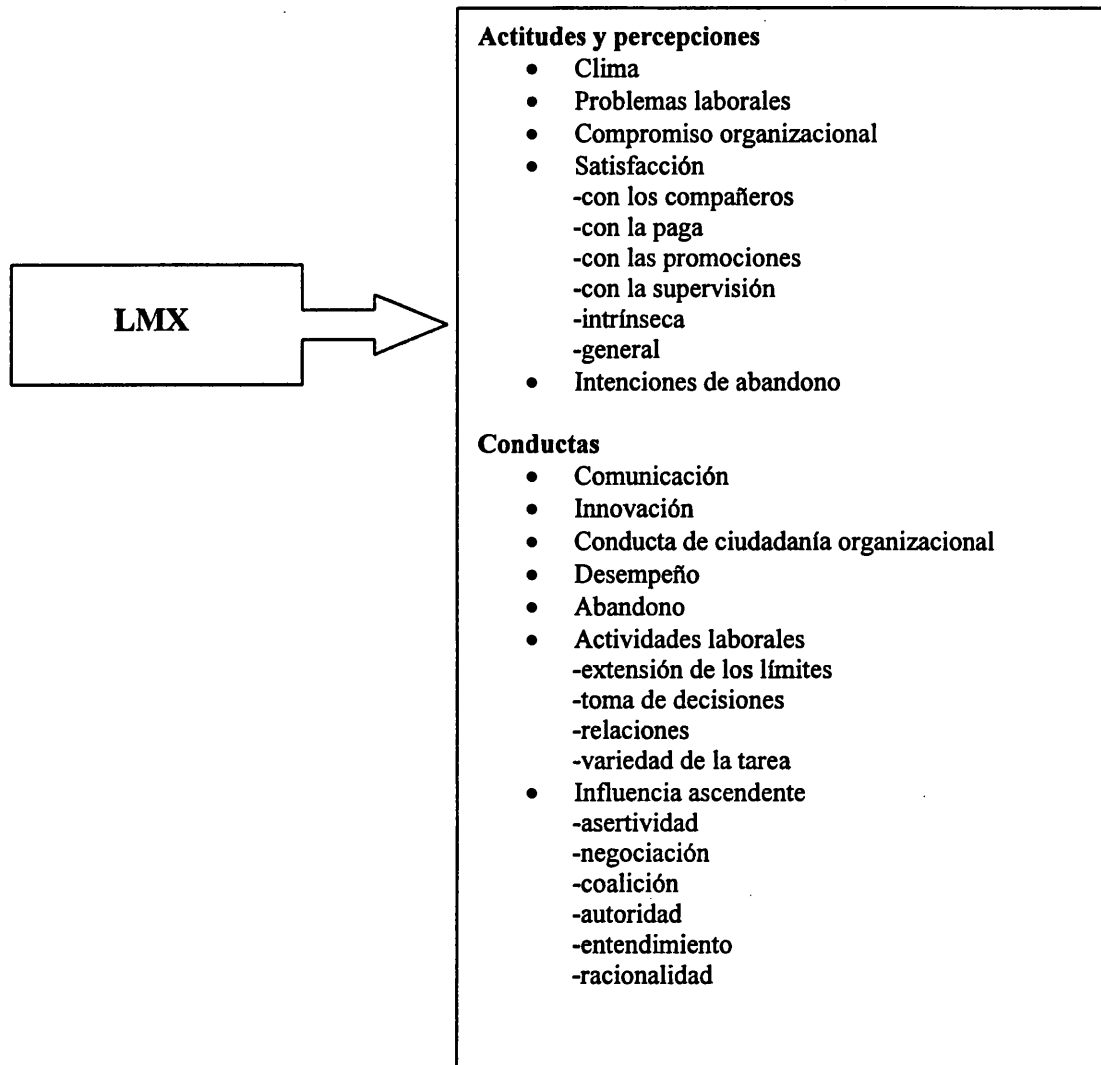
diferenciación y las variables que determinan el proceso de desarrollo de relaciones de alta calidad entre líder y subordinado.

3.1. Consecuentes del constructo LMX.

Tras el descubrimiento de la existencia de díadas diferenciadas en la relación de liderazgo, la investigación sobre LMX se dirigió a analizar las implicaciones organizacionales de este fenómeno, es decir, a investigar los efectos que el desarrollo de relaciones diferenciadas de liderazgo en un grupo tenía sobre los resultados del trabajo. Esta cuestión ha ocupado la mayor parte de la investigación en esta área. La idea central de la que parten los estudios sobre los efectos de LMX sobre distintos resultados organizacionales es que aquellos miembros de los equipos que desarrollen relaciones de baja calidad con el líder tendrán resultados laborales menos positivos que aquellos miembros que desarrollen relaciones de alta calidad. Es decir, aquellos miembros que establecen relaciones caracterizadas por una mayor confianza y compromiso con el líder, que reciben más información y apoyo del líder y que participan en tareas que requieren mayor desafío y responsabilidad tendrán actitudes y desarrollaran conductas más positivas que aquellos miembros cuya relación de intercambio con el líder se ciñe a lo estipulado en el contrato de empleo.

La práctica totalidad de investigaciones en esta línea se han desarrollado en estudios de campo, principalmente con diseños transversales. Básicamente se han analizado dos tipos de consecuentes de LMX, los resultados conductuales y los resultados actitudinales y perceptivos. En todos los casos estos resultados se refieren a los miembros de los equipos a nivel individual.

Figura 3. Consecuentes del constructo LMX que han sido estudiados.



3.1.1 Resultados actitudinales y perceptivos.

Una buena parte de la investigación ha estado dirigida a examinar las relaciones entre LMX y distintos resultados actitudinales y perceptivos¹. Respecto a los resultados perceptivos se ha estudiado fundamentalmente la relación entre LMX y la percepción de

¹ Estas relaciones serán examinadas con mayor detenimiento en el siguiente capítulo, por lo que en el presente apartado únicamente se resumen brevemente las principales relaciones que se han estudiado.

ejemplo, Kozlowski y Doherty (1989) encontraron que los miembros con relaciones de alta calidad tenían percepciones más positivas del clima que los que desarrollaban relaciones de baja calidad en 7 de las 8 escalas de clima evaluadas (comprensión del puesto de trabajo, responsabilidad, trabajo en equipo y cooperación entre el grupo). Asimismo, Dunegan, et al. (1992) encontraron relaciones significativas entre LMX y 5 de las 6 escalas de clima evaluadas (libertad, desinterés, reconocimiento, motivación y restricciones). Scott y Bruce (1994) también encontraron relaciones positivas entre LMX y el clima de innovación (las percepciones de los miembros sobre los recursos y sobre el apoyo que proporciona el líder para la innovación).

Por otro lado se han encontrado también relaciones entre LMX y la percepción de los problemas de trabajo. Así, por ejemplo, se encontraron relaciones entre LMX y las percepciones de los impedimentos para cambiar (Cashman et al. 1976) o los problemas entre supervisor y subordinado (Dansereau et al., 1975; Keller y Dansereau, 1995).

No obstante, son los resultados actitudinales los que mayor atención han recibido en la literatura sobre LMX, especialmente los referidos a la satisfacción laboral (Liden, et al., 1997; Gerstner y Day, 1997). Los trabajos realizados han mostrado consistentemente una relación positiva entre satisfacción general y LMX (Dansereau et al., 1975; Major, Kozlowski, Chao y Gardner, 1995; Schriesheim et al., 1992; Seers y Graen, 1984; Vecchio y Gobdel, 1984; Vecchio, Griffeth y Hom, 1986; Wilhelm, Herd y Steiner, 1993).

La mayor parte de estudios han encontrado una relación positiva entre satisfacción con el líder y LMX (Dansereau et al., 1975; Duchon et al., 1986; Green et al., 1996; Seers, 1989; Seers y Graen, 1984; Vecchio y Gobdel, 1984; Vecchio et al., 1986) pero algunos no han encontrado relación entre ambos constructos (Duchon et al., 1986; Graen y Gingsburgh, 1977; Liden y Graen 1980). Aunque su relación con otras facetas de la satisfacción ha sido poco estudiada, la evidencia disponible muestra resultados parecidos. Así, por ejemplo, la satisfacción intrínseca ha mostrado relaciones positivas en algunos estudios (Seers, 1989; Vecchio et al., 1986) pero no en otros (Graen y Gingsburgh, 1977; Seers y Graen, 1984). La satisfacción con la paga ha mostrado

relaciones positivas con LMX (Seers, 1989; Sparrowe, 1994; Vecchio et al., 1986) y ha mostrado no estar relacionada (Seers y Graen, 1984). Del mismo modo, la satisfacción con las promociones ha estado relacionada positivamente con LMX en algunos estudios (Seers 1989; Sparrowe, 1994; Vecchio et al.,1986) pero no en otros (Seers y Graen, 1984).

Por otro lado, la satisfacción con los compañeros de trabajo, aunque no ha sido analizada en muchos trabajos, cuando se ha evaluado ha mostrado una relación positiva con LMX (Green et al.,1996; Seers, 1989; Vecchio et al., 1986).

Otra variable actitudinal que presenta relaciones positivas con LMX de forma consistente es el compromiso organizacional (Duchon et al., 1986; Green et al.,1996; Kinicki y Vecchio, 1994; Major et al., 1995, Setton et al., 1996; Wayne et al., 1997). Por último, aunque los estudios realizados al respecto son muy escasos, también se ha analizado la relación entre la propensión al abandono y LMX. Al contrario que los estudios que han analizado la relación entre abandono del trabajo y LMX, la relación entre LMX y propensión al abandono ha mostrado en todos los casos relaciones negativas significativas entre ambos constructos (Major et al., 1995; Sparrowe, 1994; Vecchio y Gobdel, 1984; Wayne et al., 1997).

3.1.2. Resultados conductuales.

Buena parte de la investigación sobre LMX se ha dirigido a analizar la relación entre este constructo y distintos resultados laborales de carácter conductual (desempeño, promociones, comunicación, abandono del puesto, conducta de ciudadanía organizacional). En general, se han encontrado relaciones más fuertes con variables medidas subjetivamente que con resultados obtenidos mediante observación o mediante registros (Gerstner y Day, 1997)

Comunicación.

Algunos trabajos han analizado la relación entre LMX y la comunicación entre líder y miembros o entre miembros del grupo de trabajo. El primer trabajo fue desarrollado por Schiemann (1977) (en Liden et al., 1997) quien encontró que la

frecuencia de comunicación entre líder y miembros estaba relacionada con LMX. Posteriormente, otras investigaciones encontraron que LMX producía distintos patrones de interacción entre líder y miembros. En concreto, Fairhurst, Rogers y Sarr (1987) encontraron que LMX estaba relacionado negativamente con el grado en que los líderes dominaban a los subordinados en los procesos de comunicación.

Desempeño.

La relación del desempeño con LMX es una de las cuestiones que mayor investigación ha suscitado en la literatura, considerándose ese desempeño en ocasiones un antecedente y en otras un consecuente. Respecto a su consideración como consecuente los resultados son contradictorios. En general, las relaciones entre LMX y desempeño son más fuertes cuando este ha sido medido con variables subjetivas como la percepción de los supervisores sobre el desempeño de sus subordinados que cuando ha sido evaluada mediante medidas objetivas de desempeño (Liden et al., 1997, Gerstner y Day, 1997).

Prácticamente todos los estudios han encontrado una relación positiva entre la evaluación del desempeño de los subordinados por sus supervisores y LMX (Graen y Ginsburgh, 1977; Settoon et al., 1996; Wayne et al., 1997, etc.). Sin embargo, en lo que se refiere a las medidas objetivas, Graen et al. (1982) encontraron que el desempeño objetivo de los empleados aumentaba como resultado del entrenamiento en LMX proporcionado a sus directivos, pero las investigaciones de Vecchio y Gobdel (1984) y Duarte, Goodson y Klich (1993) no encontraron relaciones con las medidas objetivas de desempeño.

Estos resultados discrepantes pueden deberse al hecho de que mientras que en los estudios con medidas de autoinforme utilizar la misma fuente de información puede aumentar artificialmente las correlaciones, las características asociadas con la investigación con fenómenos objetivos pueden atenuar dichas correlaciones, disminuyendo el poder de predicción (Gerstner y Day, 1997).

También se ha tenido en cuenta otras variables que presentan relaciones significativas con el desempeño, como la autoeficacia de los subordinados. Aunque en este caso no se trata de una conducta sino de creencias de los empleados sobre su propia

capacidad, su estudio en la literatura sobre LMX parte de las relaciones encontradas entre este constructo y el desempeño. Algunos autores han considerado que LMX tendría una influencia positiva sobre los niveles de autoeficacia percibida debido a que la calidad de la relación con el supervisor puede proporcionar al subordinado un referente de confianza en sus propias posibilidades, así como una guía en los modelos de conducta apropiados en su contexto de trabajo. Se han encontrado relaciones positivas significativas entre ambos constructos (Murphy y Ensher, 1999).

Conducta de ciudadanía organizacional

Algunas investigaciones han analizado la relación entre LMX y la conducta extra-rol o conducta de ciudadanía organizacional. La teoría de LMX propone que las relaciones de alta calidad de LMX se caracterizan por miembros que desarrollan conductas que van más allá de lo establecido por el contrato de empleo (Graen, 1976). En general, la investigación empírica ha encontrado relaciones positivas significativas entre ambos constructos (Anderson y Williams, 1992; Wayne y Green, 1993; Setton et al., 1996) tanto cuando LMX era evaluado por los líderes (Wayne y Green, 1993) como cuando éste era analizado por los subordinados (Setton et al., 1996). Posteriormente, algunos trabajos han propuesto que la conducta de ciudadanía no sólo debería ser considerada como un consecuente sino también como una antecedente de LMX. Las conductas extra-rol pueden ser percibidas por el líder como un recurso valioso para el desarrollo de sus funciones por lo que éstas influirían en el tipo de relación que esté dispuesto a desarrollar con sus subordinados. De este modo, se entiende que el líder tratará de corresponder a los miembros de su equipo que realizan conductas más allá de lo estipulado en el contrato laboral con mayores niveles de autonomía, confianza y afecto.

Abandono de la organización

Las relaciones entre LMX y el abandono de la organización han sido inconsistentes (Liden et al., 1997, Gerstner y Day, 1997). Algunos estudios han encontrado relaciones negativas significativas (Dansereau et al., 1975; Ferris, 1985; Graen y Ginsburgh, 1977) mientras que otros no encontraron relaciones significativas

(Vecchio et al., 1986). Esta falta de consistencia puede ser debida en parte a que otras variables pueden estar mediando o modulando dicho proceso, como por ejemplo algunas actitudes hacia el trabajo (la satisfacción y el compromiso) o las alternativas de encontrar otro puesto de trabajo (Liden et al., 1997).

También se ha estudiado la relación de LMX con otras variables relativas a la actividad laboral de los miembros de los equipos, aunque la literatura sobre estos aspectos es menor. Así por ejemplo, algunos trabajos han encontrado relaciones positivas entre LMX y conductas de innovación (Scott y Bruce, 1994; Basu y Green, 1997) y entre LMX y el *empowerment*² (Sparrowe, 1994) pero no se han encontrado relaciones significativas entre LMX y la variedad de la tarea (Dunegan, Duchon y Uhl-Bien, 1992),

Por otra parte, se han encontrado relaciones positivas significativas entre LMX y el éxito en el desarrollo de carrera de los subordinados (Wakabayashi et al., 1988; Wayne, Liden, Kraimer y Graf, 1999). Así, por ejemplo, Wayne, Liden, Kraimer y Graf, (1999) encontraron que la calidad de LMX estaba relacionada positivamente con el aumento de salario y las promociones incluso después de controlar los efectos de otras variables tales como el nivel de motivación y las capacidades de los subordinados (nivel de formación, entrenamiento y estatus).

En resumen, la mayor parte de la literatura sobre LMX ha estado dirigida a analizar los consecuentes de LMX, encontrándose relaciones significativas con diversos resultados organizacionales. Dentro de esta línea de investigación las relaciones con el desempeño y con la satisfacción laboral han sido las más estudiadas. Estos resultados despertaron el interés de los investigadores por el proceso de desarrollo de LMX y sus antecedentes. En el siguiente apartado se hará referencia a dichos trabajos.

3.2. Antecedentes del constructo LMX.

Como se ha comentado anteriormente, el inicio del interés de la investigación en el proceso de desarrollo de la relación entre líder y miembros surgió tras los primeros

² Este concepto hace referencia a los procesos dirigidos a promocionar sentimientos de autoeficacia y a aumentar la capacidad de acción de los empleados sobre áreas y funciones que afectan a su desempeño y al de la organización en su globalidad.

resultados encontrados entre LMX y un número importante de resultados organizacionales (desempeño, satisfacción, abandono de la organización). Fue principalmente el trabajo desarrollado por Dienesch y Liden (1986) el que marcó el punto de partida para cuestionarse qué era aquello que ocurría entre líder y subordinado que conducía a una determinada relación de intercambio. La pregunta fundamental que se plantean todas las investigaciones sobre antecedentes de LMX es la que inquiriere sobre los aspectos que inciden en el desarrollo de relaciones de alta calidad entre líderes y miembros del equipo. A pesar de que los primeros modelos sobre el desarrollo de la relación LMX se iniciaron con las primeras formulaciones de la teoría, la investigación empírica que trataba de determinar las variables que estaban incidiendo en la misma no empezaron a realizarse con continuidad hasta los años 90. Los estudios realizados son pocos y todavía no están bien establecidas las variables que actúan como antecedentes de dicho constructo (Gerstner y Day, 1997).

Los modelos de desarrollo de LMX sugieren que la primera decisión del líder para empezar una relación de alta o baja calidad puede basarse en una información muy básica acerca del subordinado y que esta decisión se desarrolla en una fase muy temprana de la relación. Sin embargo, el número de variables que pueden estar afectando el desarrollo de dicha relación es muy elevado. Siguiendo la teoría del intercambio, la teoría de LMX considera que las relaciones de alta calidad se establecerán en tanto en cuanto la relación entre ambos sea mutuamente recompensante. Además, los modelos de desarrollo de LMX indican que dicha relación se desarrolla en base a tres componentes: contribuciones, lealtad y afecto (Dienesch y Liden, 1986; Graen y Uhl-Bien, 1995). Por este motivo se han considerado distintas características tanto de los subordinados como del líder que podrían considerarse recompensantes en relación con estos tres componentes.

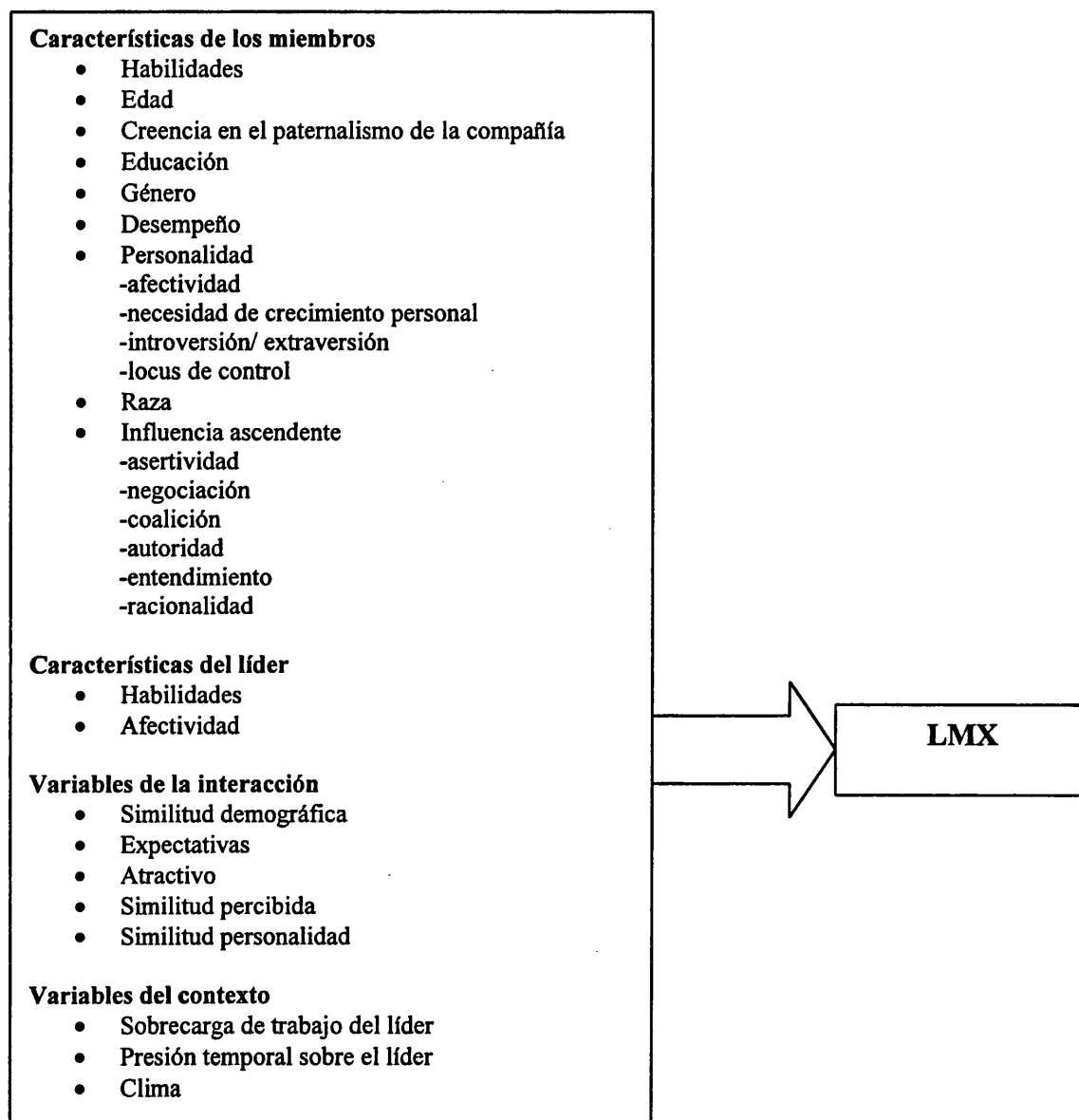
Los primeros trabajos empíricos acentuaron la idea de que el desarrollo de las relaciones de intercambio líder-miembro se basaba en las características de la relación laboral, enfatizando así la dimensión de contribuciones. En este sentido se ha señalado que el desarrollo de la relación de intercambio entre líder y miembro “está basado en las características de la relación de trabajo como algo opuesto a las relaciones personales o de amistad” (Graen y Uhl-Bien, 1995, p.237). Sin embargo, la literatura ha señalado la

necesidad de tomar en consideración otras variables más basadas en las relaciones personales o de amistad entre líderes y miembros, ya que se ha puesto de manifiesto la inseparabilidad y la mutua influencia de aspectos formales e informales de la relación entre líder y miembros en el desarrollo de relaciones de intercambio entre ambos (Graen y Uhl-Bien, 1995; Boyd y Taylor, 1998). Otros autores han señalado que la medida en que determinadas características sean percibidas como recompensantes o no dependerá de la compatibilidad entre el líder y el miembro en dichas características y no exclusivamente del grado en que líder o miembro las posean (Ashkanasy y O'Connor, 1997). Estas investigaciones, que parten de la literatura sobre atracción interpersonal, siguiendo el paradigma de la similitud-atracción, plantean que al ser más recompensante para las personas el desarrollo de relaciones con otros que consideran similares a sí mismos, las díadas líder-miembro similares en sus características personales desarrollarán en mayor medida relaciones de alta calidad. De este modo, se enfatizan aquellos aspectos relacionados con la dimensión de afecto. Por último, también se ha enfatizado la importancia del contexto en el cual las relaciones diádicas se desarrollan, ya que este puede imponer restricciones o facilitar el desarrollo de relaciones de alta calidad.

A partir de las revisiones realizadas por Liden et al. (1997), Gerstner y Day (1997) y Schriesheim et al. (1999) y de los artículos más recientes aparecidos en los últimos años se han encontrado un total de 23 trabajos publicados que analizan los antecedentes de LMX. 19 de ellos son estudios de campo, tres llevan a cabo experimentos de laboratorio y uno de ellos combina tanto estudios de campo como experimentos de laboratorio. Cada uno de estos diseños tiene una serie de ventajas e inconvenientes. Los tres estudios de laboratorio utilizaron estudiantes como sujetos. La ventaja de los mismos es que el desarrollo de LMX fue estudiado con díadas líder-miembro recién formadas. Sin embargo el tiempo de formación de LMX fue muy breve (entre 10 y 30 minutos de interacción) y utilizaron sujetos que desempeñaban sus roles de miembros o líderes mientras trabajaban en distintos tipos de tareas. Estas limitaciones afectan a la estabilidad de LMX y a la generalización de los resultados. Además, dado que líder y miembros no son dependientes durante un largo período de tiempo, las ventajas o los costes de desarrollar una relación de alta o baja calidad entre ellos son mínimas. Esto no

es así en situaciones reales, por lo que la generalización de los resultados vuelve a estar en cuestión.

Figura 4. Antecedentes del constructo LMX que han sido estudiados.



Por otro lado, en los estudios de campo, casi todas las investigaciones han utilizado diseños transversales y se han realizado con diádas ya establecidas. Esto

dificulta determinar la causalidad entre una variable potencialmente antecedente e impide observar el proceso de desarrollo de la relación de intercambio, que supuestamente queda establecida en unas pocas semanas (Dansereau et al., 1975). Tres únicos estudios han utilizado díadas recién formadas y diseños longitudinales (Bauer y Green, 1996; Duchon et al., 1986; y Liden, Wayne y Stilwell, 1993).

A continuación se comentarán los principales resultados encontrados en estos trabajos agrupándolos en los cuatro tipos de variables antecedentes consideradas: las características de los miembros, las características de los líderes, las características de la interacción entre ambos y las variables contextuales (Dienesch y Liden, 1986; Liden, Sparrowe y Wayne, 1997).

3.2.1. Características de los subordinados.

Las características de los subordinados son las que se han estudiado con mayor frecuencia. Dado que la investigación sobre LMX puso de manifiesto que los líderes establecían relaciones diferenciadas con cada uno de los miembros de su equipo, la primera cuestión de investigación que trataron de responder los investigadores fue la de las características que buscan los líderes en sus subordinados para elegir a aquellos en los que invertirán mayor tiempo y energía para su desarrollo (Graen, 1990). Según la teoría LMX el proceso de formación de rol se desarrolla a través de un mecanismo conocido como la capacidad de negociación que ocurre a través de una serie de intercambios e interacciones entre líder y miembros. Siguiendo la teoría del intercambio social, Graen y Scandura (1987) plantearon que el intercambio con el subordinado será beneficioso para el supervisor cuando el valor añadido que le ofrece el subordinado proporcionalmente exceda a la inversión necesaria para apoyar y desarrollar a dicho subordinado. Como se ha comentado anteriormente, dichos intercambios e interacciones de interés se asumió que tenían que ver principalmente con contenidos relacionados con el trabajo. Posteriormente se tomaron en consideración otro tipo de características.

Básicamente se han considerado tres tipos de características de los subordinados como antecedentes de LMX: el desempeño, la personalidad y la capacidad de influencia ascendente.

Desempeño.

Las primeras investigaciones sobre los antecedentes de LMX se centraron en la variable de desempeño (Wayne y Ferris, 1990; Dockery y Steiner, 1990; Deluga y Perry, 1994). El modelo de desarrollo de rol (Graen y Scandura, 1987) y las primeras conceptualizaciones sobre el desarrollo de LMX (Dansereau et al., 1975) sugerían que el líder evalúa las habilidades de los miembros, su desempeño y su competencia a través de la asignación de tareas y que en base a dicha evaluación desarrolla relaciones de alta calidad con aquellos miembros con mayores habilidades, competencia y desempeño, ya que todos ellos son recursos valiosos que el miembro puede ofrecer al líder. Así pues, consideraban que el desempeño sería uno de los factores clave en el desarrollo de la calidad de la relación con el líder. En este sentido se apuntaba que aquellos subordinados que tuviesen un desempeño de mayor calidad desarrollarían a su vez relaciones de mayor calidad con el líder. Sin embargo los resultados empíricos son contradictorios.

La mayor parte de los estudios han operacionalizado el desempeño de los miembros del equipo como la evaluación que hace el líder del mismo, es decir, la evaluación del líder del desempeño de los miembros (Dockery y Steiner, 1990; Deluga y Perry, 1994). Estos han encontrado en general una relación positiva entre las percepciones que tiene el líder de su habilidad y la visión que tiene el líder de la calidad de la relación. Pero, cuando la calidad del intercambio ha sido medida mediante las percepciones de los miembros se han encontrado resultados inconsistentes. En general, cuando los datos sobre desempeño y LMX son obtenidos de la misma fuente (sea el líder o los miembros) se encuentran relaciones positivas entre ambos, pero no en el caso de que las fuentes de información sean distintas, por lo que se ha criticado que dichas correlaciones puedan deberse a la varianza del método común (Liden et al., 1997).

Otra de las críticas que se han realizado es la falta de uso de indicadores objetivos de desempeño. De hecho, uno de los pocos estudios que los ha utilizado (Duarte et al., 1993) mostró que el desempeño de los miembros que tenían relaciones de alta calidad con el líder siempre era evaluado como alto a pesar de las medidas objetivas de desempeño. También cabe señalar que la variable desempeño ha sido hipotetizada como

un consecuente de LMX por lo que serían necesarios estudios longitudinales que permitiesen contrastar la relación de causalidad entre ambas variables.

Además, algunas investigaciones han cuestionado los primeros desarrollos teóricos sobre LMX que consideraban el desempeño como la variable dominante en el desarrollo de LMX (Graen, 1976; Graen y Scandura, 1987) al poner de manifiesto mayor poder predictivo a largo plazo de variables como la similitud percibida entre líderes y miembros y el afecto (Liden et al., 1993).

Como se ha señalado anteriormente, una serie de trabajos pusieron de relieve que las percepciones que tienen los líderes de los miembros y las evaluaciones que estos desarrollan sobre el desempeño de los mismos parecen jugar un papel importante en la determinación del tipo de relación que se va a establecer entre ambos. Sin embargo, también se puso de relieve un sesgo asociado con las evaluaciones subjetivas del desempeño que hacían los líderes. Este tipo de resultados condujeron a algunos autores a plantearse de qué modo otras características de los subordinados, además del desempeño real, tales como variables de personalidad, podían estar influyendo las percepciones que el líder tiene de los mismos y de su desempeño y en consecuencia la relación de intercambio que se establece entre ellos. En concreto, los investigadores se centraron en dos tipos de características: los rasgos de personalidad y la capacidad de influencia ascendente.

Rasgos de personalidad.

Respecto a los rasgos de personalidad los estudios realizados son escasos y los resultados poco concluyentes. En este sentido, se ha encontrado que la afectividad negativa moderaba la relación entre las habilidades de los miembros y la calidad de la relación líder-miembro, pero no la afectividad positiva (Day y Crain, 1992). En el mismo sentido, Engle y Lord (1997) encontraron efectos directos de la afectividad negativa sobre LMX, pero no de la afectividad positiva. Otros trabajos como el de Phillips y Bedeian (1994) encontraron relaciones positivas entre la extraversión y LMX pero no entre otras variables de personalidad como la necesidad de crecimiento o el locus de control. Por el contrario, Kinicki y Vecchio (1994) encontraron relaciones

positivas entre esta última, el locus de control, y LMX. Finalmente Uhl-Bien, Tierney, Graen y Wakabayashi (1990) encontraron que la creencia de los miembros en el paternalismo de la compañía (una variable similar a la necesidad de crecimiento) estaba relacionada con LMX.

Influencia ascendente.

Los intentos de los subordinados por influir en sus supervisores están generalmente dirigidos a obtener atención o recursos de éstos últimos. Además, éstas conductas pueden llevar a que el supervisor se forme una opinión más positiva de sus subordinados. La relación entre la conducta de influencia ascendente y LMX se ha analizado como conducta de conrgraciarse con el líder (Wayne y Ferris, 1990), conformidad con el líder (Deluga y Perry, 1994), negociación y asertividad (Dockery y Steiner, 1990). Cabe puntualizar que se encontraron relaciones cuando estas características fueron medidas mediante cuestionarios que contestaban los subordinados pero no cuando el grado de influencia ascendente de los subordinados era valorado por los supervisores. Al igual que en el caso anterior, los estudios son escasos y los resultados poco concluyentes y en ocasiones contradictorios.

Aunque los estudios sugieren que estas variables resultan relevantes, poco se puede concluir respecto a las relaciones entre variables de personalidad y LMX. Los estudios realizados son pocos y se trata más bien de estudios exploratorios. Algunos autores han señalado que probablemente aporte mayor información la compatibilidad o similitud entre las características de personalidad de los miembros y los líderes. Estas cuestiones se comentarán en profundidad en próximos apartados. En general, aunque parece tener sentido que las características de personalidad y la capacidad de influencia ascendente tengan efecto sobre el tipo de relación que el líder establece con sus subordinados, el poder predictor de dichas variables parece ser escaso.

3.2.2. Características del líder.

Curiosamente, aunque la teoría sobre LMX parece sugerir que el líder tienen mayor capacidad de control sobre el tipo de intercambio que se desarrolla entre líder y miembros que éstos últimos, solamente tres trabajos (Day y Crain 1992; Liden et al., 1993; Wayne et al., 1997) han examinado directamente la influencia que las características del líder tienen como antecedentes de LMX. Como se ha dicho anteriormente, la investigación sobre la influencia del desempeño de los miembros sobre el desarrollo de LMX puso de relieve que las percepciones y evaluaciones de los líderes sobre el mismo están altamente relacionadas con el tipo de relación existente entre líder y miembro. Sin embargo, aunque dichos resultados condujeron al estudio de otras características de los miembros que pudiesen influir en esas percepciones, pocos se han planteado la posibilidad de que sean las características de los líderes las que estén influyendo en dicho proceso. Day y Crain (1992) hipotetizaron que las características de los líderes podían ser importantes a la hora de determinar que un miembro de su equipo acepte la relación de intercambio ofrecida por el líder. Estos autores plantean la hipótesis de que los miembros que vean a sus líderes como incompetentes o faltos de poder serán más reacios a desarrollar relaciones de alta calidad con los mismos. En concreto, estos autores investigaron la relación entre la habilidad del líder y su afectividad sobre las percepciones que los miembros tenían de LMX. Sin embargo, ninguna de dichas variables mostró relaciones significativas con LMX.

Murphy y Ensher (1999) estudiaron las relaciones entre los niveles de autoeficacia percibida en los líderes, sus niveles de optimismo y LMX. Su investigación partía de dos supuestos: 1) los líderes más altos en autoeficacia percibida podrían sentirse más cómodos a la hora de desarrollar las conductas necesarias para establecer LMX de alta calidad, 2) los líderes más optimistas están más dispuestos a aceptar responsabilidad, cumplir su misión y ayudar a los subordinados a mantener una actitud positiva. Aunque no encontraron resultados significativos al considerar toda la muestra, cuando hicieron análisis por género encontraron que las supervisoras con niveles de optimismo más altos

estaban relacionadas positivamente con las percepciones de sus subordinados respecto a la calidad de LMX.

3.2.3. Características de la interacción líder-miembro.

Una parte de la literatura sobre el desarrollo de LMX en vez de considerar las características de los líderes y las de los miembros de forma separada se ha centrado en los efectos que la interacción entre las características de ambos puede tener sobre el desarrollo de LMX. La compatibilidad o similitud líder-miembro fue sugerida por las primeras investigaciones sobre LMX como uno de los principales antecedentes de la calidad de LMX junto al desempeño de los subordinados (Graen y Cashman, 1975). Sin embargo, mientras que el desempeño recibió gran atención desde los primeros trabajos empíricos, el estudio de los efectos de la compatibilidad sobre la calidad de LMX no ha recibido gran atención hasta la década de los 90.

Los trabajos que se encuentran en esta línea consideran que las respuestas afectivas del líder y de los miembros hacia su interacción pueden ser componentes importantes en el desarrollo de relaciones de alta calidad con el líder y que estas estarán en función de la similitud de las características personales de ambos. La similitud líder-miembro ha sido operacionalizada de distintas formas (similitud de valores y actitudes, similitud demográfica, congruencia perceptiva, etc.). Las investigaciones realizadas en este ámbito han encontrado generalmente relaciones significativas entre la similitud líder-miembro y la calidad de LMX³.

Otro aspecto de la interacción que ha sido considerado en la literatura son las expectativas que tienen líder y el subordinado uno sobre el otro. En la investigación sobre LMX, los primeros trabajos en los que se ponía de relieve la existencia de relaciones diferenciadas entre el líder y cada uno de los miembros de su equipo identificaron 1) que los líderes formaban inmediatamente expectativas sobre el tiempo de permanencia de miembros recién incorporados a los equipos, 2) que dichas expectativas influían en la calidad de las relaciones que establecían con ellos,

³ Las relaciones entre ambos constructos serán analizadas en el tercer capítulo de la presente tesis.

desarrollando relaciones de mayor calidad con aquellos subordinados que esperaban que permaneciesen más tiempo (Graen, 1990)

Existe abundante literatura que ha demostrado el poder de las expectativas sobre la conducta. La idea de que la expectativa de que algo ocurra puede incrementar la probabilidad de que ese hecho efectivamente ocurra se ha caracterizado como *profecía que se autocumple*. Cuando se ha estudiado en el contexto de las relaciones interpersonales se le ha llamado *efecto Pigmalion*. Las expectativas positivas que un líder tiene sobre un miembro de su equipo parecen estar relacionadas con algunas conductas de liderazgo tales como la delegación de tareas desafiantes, feedback constructivo, recompensas y entrenamiento. Por el contrario, las expectativas negativas daban lugar a delegación de tareas rutinarias, y proporcionaron menor feedback y menores oportunidades de entrenamiento (Graen, 1976; Liden et al., 1993).

Basándose en el marco teórico sobre el *efecto Pigmalion* y los resultados encontrados en los primeros trabajos, algunos autores investigaron la relación entre las expectativas de los líderes sobre sus subordinados y la calidad de la relación entre líder y miembros. En este sentido, Liden et al. (1993) en una investigación longitudinal, encontraron que las expectativas de los líderes sobre sus subordinados establecidas y expresadas durante los primeros días de trabajo en común estaban relacionadas con LMX seis meses más tarde. Del mismo modo, aunque en un estudio transversal, Wayne et al. (1997) encontraron relaciones positivas significativas entre las expectativas que tenían los líderes sobre el desempeño de sus subordinados (expectativa de que alcanzarían altos niveles jerárquicos al cabo de cinco años y al final de su carrera) y LMX.

No obstante, cabe señalar que las expectativas no surgen del vacío. En los momentos iniciales de la relación líder-miembro, éstas estarán más probablemente basadas en estereotipos relacionados con características individuales observables de los subordinados (por ejemplo la similitud con el supervisor en atributos observables) o en las atribuciones que hagan de los primeros episodios del proceso de desarrollo de rol. Conforme la relación vaya avanzando en su desarrollo cabe esperar que éstas cambien o se mantengan en función de que los intercambios que se produzcan sean acordes o no con dichas expectativas (Liden et al., 1997).

3.2.4. Características del contexto.

Prácticamente todas las teorías de liderazgo desarrolladas en las últimas décadas han incluido algún tipo de elemento situacional, apuntándolos bien como condiciones que afectan al liderazgo o como bases de ciertas premisas teóricas (Bass, 1990, Yukl, 1997). Algunas de ellas pueden aportar información relevante para considerar la cuestión del contexto en la investigación sobre LMX. Así, por ejemplo la teoría del “camino hacia la meta” señala que las características del ambiente de trabajo imponen una serie de presiones y demandas en los trabajadores que pueden afectar la relación entre ambos. Estas características hacen referencia a: 1) las características de los subordinados 2) las características del medio ambiente de trabajo (Yukl, 1997). Estos factores pueden considerarse elementos que pueden limitar la variabilidad en las conductas de subordinados y supervisores que conducen al desarrollo de LMX.

También el modelo de contingencia de Fiedler apuntó el efecto que la situación puede tener sobre el estilo de liderazgo y la efectividad grupal (relaciones entre líder y miembros, estructura de la tarea y posición de poder) (Peiró, 1991). Aunque el modelo propuso las características de la situación como una variable moduladora, es posible ver también la relación con las contribuciones, confianza, afecto, respeto y lealtad que se desarrolla entre líder y miembro durante del proceso de formación de su relación.

Por último, el marco teórico de los sustitutos del liderazgo identifica una serie de factores situacionales que pueden hacer que la conducta de liderazgo sea innecesaria y redundante o que neutralice los efectos del liderazgo: características del subordinado (experiencia, habilidad, entrenamiento, orientación profesional, indiferencia frente a las recompensas ofrecidas por la organización), características de la tarea (estructura, rutina, claridad de la tarea, feedback de la tarea y motivación intrínseca de la tarea) y características del grupo u organización (cohesión de grupo de trabajo, posición de poder, formalización, inflexibilidad y distancia entre el supervisor y subordinado) (Cogliser y Schriesheim, 2000). Estos sustitutos o neutralizadores proporcionan el contexto en el cual acontece y se desarrolla la relación líder-subordinado.

La importancia del contexto en el marco de la teoría LMX fue puesta de relieve por primera vez por Dienesch y Liden (1986). Estos autores señalaron tres factores del

contexto que podrían estar influyendo el desarrollo de LMX: la composición de la unidad de trabajo, el poder del líder, y las políticas y la cultura organizacional. Posteriormente, Napier y Ferris (1993) también apuntaron otros importantes factores contextuales: la cultura organizacional, la tecnología, y la distancia física entre el líder y los miembros. Sin embargo, todavía hoy en día existe poca investigación respecto al efecto que tiene el contexto de la unidad de trabajo, y la que hay deja pocas cosas claras. Como ponen de relieve House et al. (1995) no es sorprendente el hecho que la investigación sobre LMX haya ignorado el contexto ya que ésta es una práctica común en la investigación microorganizacional en la que se aplican teorías psicológicas generales al estudio de la conducta organizacional como si ésta no estuviese influida por efectos del contexto. Aunque la mayor parte de los investigadores están de acuerdo en que este proceder es inadecuado han continuado obviándolo durante años de investigación. En relación al constructo de LMX esta cuestión es relevante en tanto en cuanto las relaciones entre líder y miembro no se desarrollan en el vacío sino que llevan implícitas las características del líder y de cada uno de los miembros de un equipo, su interacción y la situación en la que se produce dicha interacción. Anteriormente se ha hecho referencia a los tres primeros aspectos. A continuación se hace referencia a la investigación que ha aportado evidencia empírica sobre las influencias situacionales en LMX.

Las variables situacionales afectan al desarrollo de relaciones de alta calidad en tanto en cuanto la autonomía personal del líder para ejercer su función se ve facilitada o dificultada por los recursos y obstáculos que la organización le proporciona, tanto tangibles como intangibles (Graen y Scandura, 1987). Las variables situacionales estudiadas son las siguientes: tamaño del equipo, presión temporal, sobrecarga de trabajo del equipo, calidad de la relación del líder con su superior, poder del líder, cohesión grupal, clima organizacional.

Los recursos que el líder recibe de su propio superior fueron uno de los aspectos contextuales primeramente estudiados. Graen et al. (1977) encontraron que la calidad de la relación diádica en un nivel jerárquico superior influye sobre la calidad de la relación a un nivel inferior porque los líderes que desarrollan relaciones de mayor calidad con sus superiores producían un mayor número de recursos para los miembros de sus

equipos (Graen et al., 1977). El desarrollo de relaciones de alta calidad de los líderes con sus superiores puede proporcionarles recursos a los primeros que pueden ser valiosos a su vez para los miembros de sus equipos. Así, por ejemplo, un líder que mantenga una relación de alta calidad con su superior puede tener mayor capacidad de influencia a la hora de conseguir una promoción para alguno de los miembros de su equipo o para proporcionarle mayores recursos para el desempeño efectivo de su trabajo.

Otro aspecto situacional, la falta de tiempo, fue sugerida en las primeras elaboraciones teóricas sobre LMX como la causa de que los supervisores desarrollaran relaciones de alta calidad sólo con unos pocos subordinados (Dienesch y Liden, 1986). Sin embargo, la única investigación que ha puesto a prueba la relación entre la presión temporal sufrida por el líder y LMX ha puesto de relieve que cuanto mayor era la presión temporal menor era la diferenciación que estos realizaban en su relación con los miembros de su unidad de trabajo y mejor era la calidad media de los intercambios (Kinicki y Vecchio, 1994). Kinicki y Vecchio (1994) explicaban dichas relaciones argumentando que la presión temporal podría motivar a los líderes a que ofrecieran mayores posibilidades de participación a un mayor número de subordinados porque dicha presión les impone mayor necesidad de subordinados de confianza para poder hacer frente a todas las obligaciones que tienen que cumplir, disminuyendo a su vez el tiempo requerido para realizar tareas de supervisión.

Cogliser y Schriesheim (2000) examinaron las relaciones entre el poder del líder y LMX. Estos autores evaluaron el poder del líder como las percepciones que los miembros de los equipos tenían de las cinco dimensiones definidas por French y Raven (1959): poder de experto, poder de referente, poder legítimo, poder de recompensa y poder coercitivo. Se encontraron relaciones significativas positivas entre los primeros cuatro tipos de poder y la calidad de LMX y relaciones significativas negativas entre el poder de coerción y LMX.

El tamaño del equipo es otra variable situacional que podría estar determinando la cantidad de tiempo disponible de un supervisor para estar con sus subordinados. Es bien conocido que el tamaño del equipo establece limitaciones en los recursos personales del líder y también que está negativamente relacionado con los procesos y resultados

grupales (Moreland y Levine, 1992). Desde la investigación sobre LMX se ha considerado que el tamaño del equipo puede tener efectos negativos sobre el desarrollo de relaciones de alta calidad en tanto en cuanto éstas requieren de una inversión extra de tiempo por parte del supervisor. Por lo tanto, se ha hipotetizado que a mayor tamaño del equipo menor será la calidad de la relación. Dos trabajos han estudiado la relación entre el tamaño del equipo y LMX, en ambos casos con muestras de empleados de bibliotecas públicas. Sin embargo, los resultados son contradictorios. Mientras que en el estudio longitudinal de Green et al. (1996) se encontraron relaciones negativas entre el tamaño del equipo y LMX, posteriormente en un estudio transversal, Cogliser y Schriesheim (2000) no encontraron relaciones significativas entre ambas variables. Cabe señalar a este respecto que quizás la influencia del tamaño del equipo no afecte tanto al nivel de calidad de las relaciones diádicas como al número de relaciones de alta calidad que el líder desarrolla en sus equipos, por lo que la investigación debería atender también este aspecto.

Además, también se han considerado otras variables situacionales que podrían estar incidiendo en los recursos disponibles del líder para proporcionar relaciones de alta calidad tales como la sobrecarga de trabajo en el equipo y la disponibilidad de recursos financieros. Green et al. (1996) observaron que la sobrecarga experimentada por los trabajadores estaba relacionada negativamente con la calidad de la relación de liderazgo, pero no encontraron relaciones significativas con la disponibilidad de recursos financieros en la organización.

Dienesch y Liden (1986) también sugirieron en su trabajo sobre el desarrollo de LMX que el clima podía incidir en la interacción entre líder y miembro. Por un lado el clima organizacional o del equipo influirá sobre las conductas de liderazgo y por otro lado sobre la interpretación que los miembros realicen de dichas conductas. Todos los trabajos que han puesto a prueba la relación entre ambos constructos han encontrado relaciones significativas. Así, por ejemplo, Scott y Bruce (1994) encontraron relaciones positivas entre la percepción que los miembros tenían del ambiente de trabajo (en concreto el apoyo a la innovación y la creatividad) y LMX. También Kozlowski y Doherty (1989) señalan una relación positiva entre LMX y diversas dimensiones de clima del equipo (estructura del trabajo, compresión del puesto, responsabilidad, énfasis

de la supervisión en el trabajo, trabajo en equipo, cooperación intergrupala y conciencia y preocupación de la dirección). Finalmente, Cogliser y Schriesheim (2000) encontraron relaciones significativas positivas entre dos dimensiones de clima (desafío del puesto de trabajo y autonomía y cooperación grupal) y LMX y relaciones negativas con una tercera (estrés de rol y falta de autonomía). No obstante, como se ha visto anteriormente, las percepciones de clima han sido consideradas también como una consecuencia de LMX. La falta de diseños longitudinales o estudios de relación recíproca impide establecer la relación de causalidad entre ambos constructos.

4. EL ANÁLISIS DE RELACIONES RECÍPROCAS Y LA INCORPORACIÓN DE DISEÑOS LONGITUDINALES EN LA INVESTIGACIÓN SOBRE LMX Y SUS RELACIONES CON OTRAS VARIABLES.

A lo largo de la revisión realizada se ha señalado en diversas ocasiones que la teoría sobre LMX considera el liderazgo como una relación de intercambio recíproco en la cual tanto el líder como el subordinado tienen la capacidad de influir sobre el proceso de desarrollo de la relación que se establece entre ambos. El desarrollo de dicha relación es considerado como un ciclo de intercambios mutuos en el cual “cada parte en la relación de intercambio líder-miembro debe ofrecer algo que el otro considere valioso y cada uno de ellos debe ver el intercambio como razonablemente equitativo y justo” (Graen y Scandura, 1987, p.182). Sin embargo, cuando se han investigado empíricamente las relaciones entre las percepciones de la calidad del intercambio y sus correlatos, se ha hecho mayoritariamente desde una perspectiva unidireccional, considerando dichos correlatos bien como antecedentes (las características de los subordinados, los supervisores y el contexto) o bien como consecuentes (actitudes, percepciones del ambiente de trabajo y conductas laborales). Además, pocos estudios han incorporado diseños longitudinales que permitan una mejor aproximación a la determinación del orden causal de dichos fenómenos.

Esta manera de enfocar el estudio de LMX y sus correlatos como una relación unidireccional es común a la mayor parte de los modelos teóricos sobre fenómenos laborales (González-Romá et al., 1996). En términos generales se asume que las

relaciones causales en los contextos organizacionales son lineales y unidireccionales, siguiendo una línea de razonamiento que considera que los resultados afectivos y conductuales individuales son resultado de las características de las organizaciones y del trabajo y de las experiencias laborales del sujeto, mediadas por las percepciones que el mismo tiene de dicha realidad organizacional (James y Tetrick, 1986).

No obstante, desde distintas líneas de investigación se ha sugerido que el estudio de las relaciones recíprocas puede resultar de gran interés en la investigación sobre la conducta organizacional (James y James, 1989). En este sentido se ha considerado la existencia de relaciones recíprocas entre el clima psicológico y los resultados afectivos del trabajo (James y Jones, 1980; James y Tetrick, 1986; González-Romá et al., 1996), entre el bienestar psicológico, y las percepciones de las características del trabajo y el apoyo social (Jonge, Dormann, Janssen, Dollard, Landeweerd y Nijhuis, 2001), entre las conductas de retirada, y las actitudes laborales y el estilo de supervisión (Tharenou, 1993), y entre diferentes tipos de actitudes ante el trabajo, tales como la satisfacción y el compromiso (Anderson y Williams, 1992). En varios estudios se confirmaron las hipótesis de causalidad recíproca y en otros se puso de manifiesto que la relación de causalidad era la inversa de la que se había considerado tradicionalmente en la literatura. Estos resultados sugieren que la incorporación del tiempo, la reciprocidad y una aproximación dinámica al estudio de ciertos fenómenos organizacionales puede conducir a interpretaciones diferentes de los resultados encontrados previamente en los estudios transversales.

A medida que ha ido avanzando la investigación sobre LMX, algunas variables que en principio se habían considerado consecuentes de LMX también se han planteado como posibles antecedentes de la calidad de la relación y viceversa. Así, por ejemplo, la investigación sobre la relación entre desempeño y LMX ha considerado el desempeño tanto un antecedente (Wayne y Ferris, 1990; Dockery y Steiner, 1990; Deluga y Perry, 1994) como un consecuente (Settoon et al., 1996; Wayne et al., 1997; Graen, et. al 1982) de LMX. Del mismo modo, la conducta de ciudadanía organizacional ha sido considerada como consecuente de LMX en algunos estudios (Anderson y Williams, 1992) y como un antecedente en otros (Basu y Green, 1995). También las expectativas de los líderes sobre el comportamiento de sus subordinados han sido consideradas desde

las dos perspectivas. Algunos trabajos han puesto de manifiesto que las expectativas positivas acerca del desempeño o de la permanencia de los empleados en la organización al inicio de la relación inflúan sobre el desarrollo de LMX de alta calidad (Graen, 1990). Al mismo tiempo se ha señalado que LMX puede influir positivamente sobre las expectativas de los líderes acerca del subordinado (Murphy y Ensher, 1999). La similitud líder-miembro, que en términos generales ha sido propuesta como un antecedente de LMX (Green et al., 1996; Bauer y Green, 1996), ha sido considerada por otros autores como un resultado de la relación de intercambio (Graen y Schiemann, 1978)

A pesar del predominio de la asunción de relaciones de influencia unidireccional en la investigación empírica sobre LMX, algunos autores han sugerido que la relación entre LMX y algunos de los correlatos estudiados es de naturaleza recíproca (desempeño y LMX: Bauer y Green, 1996; Brower, Schoorman y Tan, 2000; satisfacción y LMX: Liden y Maslyn, 1998; Clima y LMX: Kozlowski y Doherty, 1989). Así, por ejemplo, respecto a la relación entre LMX y el desempeño Bauer y Green (1996) apuntan la existencia de relaciones recíprocas entre ambos constructos al señalar que la cantidad de delegación y las percepciones del líder sobre el desempeño de los miembros tienden a reforzarse el uno al otro: “a un buen desempeño le siguen mayores niveles de delegación y viceversa” (Bauer y Green, 1996, p. 1542). Por otro lado, algunos autores también han hipotetizado la posibilidad de relaciones recíprocas entre el clima psicológico y LMX (Kozlowski y Doherty, 1989) y entre LMX y las relaciones de intercambio del empleado con la organización en su globalidad (*perceived organizational support* POS) (Wayne et al., 1997).

Sin embargo, únicamente las relaciones recíprocas entre LMX y POS han sido puestas a prueba empíricamente mediante el empleo de modelos de ecuaciones estructurales (Wayne et al., 1997; Masterson et al., 2000). En la investigación realizada por Wayne et al. (1997) estos autores distinguieron entre ambos tipos de intercambio argumentando que, aunque están estrechamente relacionados, mientras que LMX hace referencia a la relación de intercambio con el líder, el POS haría referencia al apoyo que el empleado percibe por parte de la organización en su globalidad. Por un lado LMX puede influir el desarrollo de las percepciones de apoyo de la organización en la medida

en que éste último constructo está basado en una historia de recompensas que en gran medida son administradas por el supervisor inmediato. Por otro lado podría considerarse también que POS influye en el desarrollo de LMX en la medida que aquellos empleados que perciben mayor apoyo por parte de su organización estén más dispuestos a invertir en el desarrollo de relaciones de alta calidad con su supervisor. Mientras que en la investigación realizada Wayne et al. (1997) se confirmó la existencia de relaciones recíprocas entre ambos constructos, en el trabajo de Masterson et al. (2000) únicamente se encontraron efectos unidireccionales de POS sobre LMX. En ambos trabajos se utilizó un diseño transversal, por lo que las conclusiones respecto a la dirección de causalidad entre ambos fenómenos deben ser tomadas con cautela. La utilización de diseños longitudinales permitiría seguir avanzando en el estudio de dichas relaciones.

Las relaciones entre LMX y los resultados afectivos (como la satisfacción y el compromiso) y de intención conductual (intenciones de abandono) se han puesto de manifiesto en diversas ocasiones (Dansereau et al., 1975; Major et al., 1995; Schriesheim et al., 1992; Seers y Graen, 1984; Vecchio y Gobdel, 1984; Wilhelm et al., 1993; Kacmar, Carlson y Brymer, 1999). No obstante, la investigación sobre LMX ha asumido *a priori* que las variables actitudinales estudiadas son consecuencia de la relación de intercambio entre líder y miembros. Aunque la literatura sobre LMX ha tenido en cuenta la influencia sobre el desarrollo de LMX tanto de la compatibilidad de actitudes entre líder y miembro como de los rasgos afectivos (Engle y Lord, 1997), hasta el momento no se ha explorado si las actitudes más positivas hacia el grupo de trabajo y el trabajo en sí pueden estar suponiendo un recurso valioso para el líder, que influya sobre el tipo de intercambio que éste esté dispuesto a desarrollar con el subordinado.

Como se ha señalado en diversas ocasiones, la relación líder-miembro no se desarrolla en el vacío, sino que está influida por las características del líder, de los miembros y de la situación del contexto (Cogliser y Schriesheim, 2000). Cuando un líder llega a un equipo se encuentra a gente que ya tiene un nivel de satisfacción, compromiso, unas cogniciones respecto a sus intenciones de abandonar o seguir y una percepción del clima del equipo. Es esperable que éstas también influyan en la manera en que el líder se relaciona con sus subordinados. En tanto en cuanto las actitudes de los

empleados pueden ser vistas como una fuente de recompensa para el líder que le estimula a corresponder o establecer relaciones de alta calidad con ellos cabría plantearse su potencial papel como variables antecedentes.

Existen dos tipos de razones para esperar efectos inversos en las relaciones entre LMX y ciertas variables actitudinales que generalmente se han considerado sus consecuentes. Por un lado, las actitudes del empleado hacia su trabajo pueden influir sobre las conductas de los supervisores y de los compañeros de trabajo (Jonge et al., 2001). La gente insatisfecha o con altos niveles de cansancio emocional puede recibir menos apoyo social porque la gente con un bajo bienestar puede ser considerada por sus supervisores y sus compañeros de trabajo como poco capaz de corresponderles. En la medida en que sus supervisores los perciban como gente con poco empuje, es más fácil que tampoco les ofrezcan altos niveles de autonomía. Del mismo modo, la falta de bienestar psicológico o el nivel de *burnout* puede conducir a reacciones conductuales y cognitivas de retirada (*withdrawal cognitions and behaviors*), que a su vez conlleven una pérdida del apoyo social en el entorno de trabajo.

Por otro lado, independientemente de la reacción conductual de los líderes ante las actitudes de los empleados, dichas actitudes pueden afectar a las percepciones que éstos tienen sobre su entorno laboral, entre ellas la percepción de su relación con el supervisor (Robbins, Summers y Miller, 2000). En este sentido, es bien conocido que los estados de ánimo negativos hacen más salientes para el individuo la información negativa y le producen una percepción de que el entorno es menos controlable. Asimismo, las personas tendemos a justificar nuestros estados de ánimo y nuestras conductas cognitivamente. En este sentido, los empleados pueden racionalizar sus intenciones de abandono, su insatisfacción laboral o su falta de compromiso atribuyendo las causas a distintos factores relacionados con su entorno laboral, en vez de relacionarlo con el propio desempeño u otras causas internas.

Aunque existe un incipiente número de trabajos que han planteado la posibilidad de relaciones recíprocas entre variables afectivas y perceptivas (James y Tetrick, 1986; Anderson y Williams, 1992; González-Romá et al., 1996) y entre variables perceptivas y conductas de retirada (Tharenou, 1993), hasta el momento la investigación sobre LMX no ha considerado la posibilidad de relaciones recíprocas entre las actitudes

laborales de los empleados y sus percepciones de la relación de intercambio con el líder. Únicamente en un trabajo se ha apuntado la posibilidad de relaciones recíprocas entre la satisfacción con la supervisión y LMX (Liden y Maslyn, 1998) pero al tratarse de un diseño transversal no se pudo poner a prueba dicha hipótesis. Respecto a la relación entre las percepciones de clima y LMX, aunque en términos generales los autores que han investigado dichas relaciones han sugerido la existencia de relaciones recíprocas entre ambos constructos (Kozlowski y Doherty, 1989; Cogliser y Schriesheim, 2000), hasta el momento dicha hipótesis no se ha puesto a prueba empíricamente.

Por otro lado, uno de los factores que ha despertado gran interés en la investigación sobre los antecedentes y el desarrollo de LMX ha sido la similitud líder-miembro. Como se ha comentado anteriormente, la fundamentación teórica de las relaciones entre ambos constructos procede básicamente de la literatura sobre atracción interpersonal, en concreto a la consideración de la similitud en distintos tipos de características de una díada como uno de los factores fundamentales que determinarán el tipo de relación que se establezca entre ambos. No obstante, algunos investigadores han planteado la relación entre ambos constructos de modo inverso. Así, por ejemplo, el trabajo pionero de Graen y Schiemann (1978) ya hizo referencia al potencial de LMX sobre el desarrollo de la similitud líder-miembro. Aunque las relaciones entre la similitud real en términos sociodemográficos y LMX a nivel intuitivo sólo tienen sentido planteada de modo unidireccional siendo la primera antecedente de la segunda, la relación entre la similitud en otras características personales como las actitudes, percepciones o valores y LMX puede ser mucho más compleja implicando procesos de causalidad recíproca. A este respecto, cabe poner de manifiesto que la investigación sobre interacción personal ha mostrado que la interacción con otros lleva a una mayor similitud en sus percepciones, actitudes, y valores (Ho, 2000) e incluso a una mayor similitud en la apariencia física (Zajonc, Adelman, Murphy, y Niendenthal, 1987).

La falta de estudios longitudinales y las asunciones a priori de las relaciones de causalidad en uno u otro sentido en los pocos estudios existentes que han incorporado el tiempo en sus diseños, han limitado la investigación de estas cuestiones. En términos generales la investigación empírica sobre la formación de las relaciones de intercambio líder-miembro ha insistido en que LMX se desarrolla muy rápidamente en las primeras

fases de la formación de las díadas dando por supuesto que el tipo de relación que se desarrolla en los inicios permanece estable a lo largo del tiempo (Liden et al., 1997). Por este motivo generalmente la consideración de características de los subordinados que puedan estar incidiendo sobre el desarrollo de LMX se ha centrado en aquellos aspectos más claramente visibles para el líder (características sociodemográficas, desempeño, etc.). Sin embargo, aunque la investigación ha puesto de relieve que LMX es bastante estable a través del tiempo, las fiabilidades test-retest, que oscilan entre 0.40 y 0.70, sugieren, en algunos casos, que la naturaleza de las relaciones LMX puede variar en el tiempo (Liden et al., 1997) Además, hay que tener en cuenta que los pocos estudios longitudinales existentes han sido desarrollados en períodos de tiempo muy cortos, entre tres y seis meses desde que se inició la relación, por lo que es lógico que las medidas presenten una alta estabilidad. Como señalan Gerstner y Day (1997) en el meta-análisis realizado, muchas relaciones de trabajo pueden durar varios años por lo que una medida de LMX tomada 6 meses después del inicio de la relación puede ser considerada todavía como la fase inicial del desarrollo de LMX.

Los modelos que se han utilizado para estudiar el proceso de desarrollo de LMX consideran que, aunque ya desde los primeros momentos de la interacción se establece la naturaleza del intercambio, ésta irá variando a lo largo del tiempo en función del proceso de intercambio que se desarrolle entre ambos miembros de la díada pudiendo avanzar a estados de mayor maduración, mantenerse, o incluso retroceder (Dienesch y Liden, 1986; Graen y Uhl-Bien, 1995). Asimismo, dentro del contexto más general de la investigación sobre el desarrollo de relaciones interpersonales también se ha señalado que el desarrollo de cada relación puede variar avanzando en algunos casos rápidamente hacia niveles de intimidad más profundos y en otras ocasiones más lentamente y que el desarrollo no tiene porque ser lineal (Boyd y Taylor, 1998). En otro orden de cosas, mientras los aspectos más fácilmente detectables, como la similitud sociodemográfica líder-miembro o las características de personalidad de los subordinados pueden tener mayor importancia para el desarrollo de la relación en los inicios, otras características como el nivel de desempeño, la similitud de percepciones o las actitudes y los valores de los subordinados pueden cobrar mayor importancia en otros momentos.

Atendiendo a estas consideraciones, en el presente trabajo se examinará la existencia de relaciones recíprocas entre variables actitudinales, perceptivas y de similitud que han sido consideradas como consecuentes o antecedentes de LMX. El objetivo del presente trabajo es investigar las relaciones entre el clima psicológico, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, las intenciones de abandono y la similitud de percepciones líder-miembro como antecedentes y consecuentes de LMX utilizando para ello un marco de causalidad recíproca mediante un diseño longitudinal.

5. RESUMEN.

En el presente capítulo se ha realizado una revisión general de la literatura sobre LMX. En primer lugar, se ha presentado el modelo conceptual de la investigación sobre el constructo LMX, contextualizándolo en la investigación sobre liderazgo y en los modelos teóricos de los que parte la formulación de la teoría. En segundo lugar, se han abordado los problemas de definición, dimensionalización, desarrollo y medida del constructo. En tercer lugar, se han presentado los principales resultados obtenidos respecto a la relación de LMX con otras variables consideradas como consecuentes y antecedentes. Finalmente, se ha hecho referencia a la necesidad de desarrollar investigaciones longitudinales que permitan avanzar en la definición de la causalidad de las relaciones entre LMX y otros correlatos, planteando a su vez la posible existencia de relaciones recíprocas entre LMX y otros constructos.

En los dos capítulos siguientes se analizarán con mayor detalle la investigación realizada hasta la actualidad sobre la relación entre LMX y las variables actitudinales y perceptivas consideradas en el presente trabajo. En concreto, en el capítulo dos se presenta una revisión de las relaciones entre LMX y las variables que han sido consideradas generalmente como consecuentes: el clima psicológico, la satisfacción laboral, el compromiso y las intenciones de abandono. En el capítulo tres se revisará la investigación realizada respecto a las relaciones entre LMX y la similitud líder-miembro, variable generalmente considerada como un antecedente de la calidad de las relaciones líder-miembro.

CAPÍTULO 2

LA CALIDAD DEL INTERCAMBIO LÍDER-MIEMBRO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA PSICOLÓGICO, VARIABLES AFECTIVAS Y PROPENSIÓN AL ABANDONO

1. INTRODUCCIÓN.

Como se ha visto en el primer capítulo, la investigación sobre LMX ha evolucionado a lo largo de los últimos años tanto a nivel teórico como empírico en distintas direcciones. No obstante, la mayor parte de la investigación empírica realizada se ha centrado en el análisis de las relaciones de la calidad del intercambio líder-miembro con otras variables laborales, asumiendo la dirección de causalidad de cada uno de ellos como antecedentes o consecuentes en función de una serie de planteamientos teóricos inherentes al modelo. La idea central de la que parten los estudios respecto a los efectos de LMX sobre distintos resultados organizacionales es que los miembros que reciben más información y apoyo del líder y que participan de tareas que requieren mayor desafío y responsabilidad tendrán percepciones y actitudes y desarrollarán conductas más positivas en el trabajo que aquellos que reciben estrictamente lo estipulado en el contrato de trabajo. En el primer capítulo hemos realizado una revisión de las variables que han sido consideradas consecuentes de LMX y los principales resultados obtenidos hasta la actualidad. Entre las variables que se han estudiado como consecuencias de LMX encontramos tanto resultados actitudinales y perceptivos como resultados conductuales y resultados proporcionados por la organización. Algunas de las variables actitudinales que han recibido mayor atención en la literatura sobre LMX por su importancia para el funcionamiento de las

organizaciones han sido la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y las intenciones de abandono del puesto. Asimismo, aunque el número de investigaciones es todavía escaso, la literatura también ha puesto gran énfasis en el estudio de los efectos de LMX sobre la percepción que los trabajadores tienen de su ambiente de trabajo (clima psicológico). No obstante, los referentes de dichas actitudes y percepciones siempre han sido el trabajo en general o la organización en su globalidad. La investigación sobre LMX no ha tratado los efectos de la relación de intercambio con el líder sobre las actitudes hacia el grupo de trabajo (satisfacción con el equipo, compromiso con el equipo o la propensión hacia el abandono del equipo). Dado que la relación de intercambio líder-miembro se desarrolla dentro del contexto de los grupos de trabajo, el estudio de los efectos de LMX sobre las actitudes y percepciones que los miembros hacia el equipo de trabajo se presenta como una línea de investigación de interés.

Asimismo, dado que la relación de liderazgo, tal y como se conceptualiza en la teoría de LMX, se desarrolla a través de una serie de intercambios recíprocos entre líder y subordinado, algunos autores han puesto de relieve la posibilidad de que determinados resultados afectivos, perceptivos y conductuales no sólo estén influidos por la calidad de la relación sino que a su vez están influyendo o retroalimentando el tipo de relación que cada individuo establece con el líder de su equipo. Así, por ejemplo, se ha apuntado la existencia de posibles relaciones recíprocas entre el desempeño y LMX (Bauer y Green, 1996), el clima organizacional y LMX (Kozlowski y Doherty 1989, Scott y Bruce, 1994), la similitud entre líder y miembros y LMX (Kozlowski y Doherty, 1989), y entre el compromiso organizacional y LMX (Nystrom, 1990). Sin embargo, la escasez de estudios longitudinales ha limitado las posibilidades de poner a prueba dichas relaciones. La práctica totalidad de investigaciones en esta línea se han desarrollado en estudios de campo, principalmente con diseños transversales y los pocos trabajos que han utilizado diseños longitudinales no han puesto a prueba dichas hipótesis.

En el presente capítulo se analizan con detalle la literatura existente sobre las relaciones entre LMX y cuatro tipos de resultados laborales: el clima psicológico, la satisfacción laboral, el compromiso con el equipo y la propensión al abandono del equipo. En los siguientes apartados se realiza una revisión por separado de cada uno de

los constructos que se han tomado en consideración en el presente trabajo, así como su relación con LMX Asimismo, se plantean las cuestiones de investigación que se abordarán en la parte empírica del presente trabajo y las hipótesis que se han establecido a partir de la revisión de la literatura.

2. LA CALIDAD DEL INTERCAMBIO LÍDER-MIEMBRO Y EL CLIMA PSICOLÓGICO DEL EQUIPO.

El clima y el liderazgo son dos aspectos fundamentales para el buen funcionamiento y el correcto desarrollo de diversos procesos organizacionales. Por este motivo, ambos constructos han despertado un gran interés en la investigación, sobre todo durante las tres últimas décadas. La conexión entre ambos constructos ha sido puesta de relieve en diversas ocasiones. Como es bien conocido, la investigación sobre este tema tiene un mismo origen en el trabajo experimental realizado por Lewin et al. (1939). El trabajo desarrollado por los teóricos del movimiento de las relaciones humanas fue el que más insistió en la relación entre ambos fenómenos y en la influencia de ambos sobre distintas funciones y procesos organizacionales. Estos autores afirmaban que las asunciones que tenían los directivos sobre el liderazgo y las acciones que se derivaban de ello eran los principales determinantes del clima de una organización y por lo tanto la base para los procesos sociales y motivacionales que afectaban a la conducta individual (Kozlowski y Doherty, 1989). La relación conceptual entre clima y liderazgo ha sido señalada desde ambos campos de investigación. Desde los estudios clásicos sobre clima, el estilo de dirección ha sido considerado como un factor importante en la determinación del clima, y desde los estudios sobre estilos de dirección y liderazgo se considera el clima como un determinante situacional importante de los procesos de dirección y liderazgo (Blake y Mouton, 1964; Litwin y Stringer, 1968; Sheridan y Vredenburg, 1978). Más recientemente, otros autores han puesto de manifiesto la importancia de los directivos como una fuente principal a partir de la cual los subordinados construyen las percepciones del clima del grupo de trabajo (James y James, 1989) A pesar de ello, son escasos los trabajos que han estudiado empíricamente

los mecanismos de conexión que existen entre estos dos constructos en los procesos organizacionales (Kozlowski y Doherty, 1989).

En algunos trabajos se ha demostrado la existencia de relaciones entre el clima y la percepción de la conducta del líder (Joyce y Slocum, 1984; Jackofsky y Slocum, 1988; Peiró, González-Romá y Ramos, 1992). Jackofsky y Slocum (1988) obtuvieron relaciones significativas entre siete dimensiones de clima y las conductas de recompensa del líder en una muestra de empleados de hotel. Joyce y Slocum (1984) encontraron que el liderazgo centrado en la tarea y en la persona del supervisor inmediato estaba fuertemente asociado con la pertenencia a un determinado clima colectivo. Peiró et al., (1992) tomando como unidad de análisis el equipo hallaron relaciones significativas entre el clima de equipo y la conducta de su director.

Por lo que respecta a la literatura sobre LMX, muy pocos trabajos han puesto a prueba la relación entre ambos constructos, pero las investigaciones que han afrontado esta cuestión han encontrado relaciones positivas significativas entre ambos constructos. En el presente apartado ofrecemos una revisión de dichos trabajos. Previamente se clarifican una serie de cuestiones básicas respecto al estudio del clima en las organizaciones: la definición del clima y las distintas aproximaciones a su estudio, el nivel de análisis de dicho constructo, el nivel descriptivo o referente del clima y su naturaleza multidimensional.

2.1. El concepto de clima organizacional.

Como se ha comentado anteriormente, la primera referencia explícita al concepto de clima en el contexto de la psicología organizacional surge en los trabajos de Lewin y sus colaboradores para desarrollar una teoría de campo sobre la motivación. Lewin et al. (1939) examinaron las influencias de los climas creados experimentalmente en las conductas de un grupo de niños. Estos autores consideraban el clima o la atmósfera del campo psicológico como una caracterización de una serie de estímulos ambientales salientes, que son un determinante importante de la motivación y la conducta. De esta manera el clima se concibió como una variable mediadora entre la persona y el ambiente, entre el contexto organizacional y las conductas y actitudes individuales

(Schneider, 1983). Sin embargo, el concepto de clima no fue definido ni operacionalizado explícitamente hasta mediados de los años 70.

Como ocurre con muchos de los conceptos utilizados en la psicología de las organizaciones y del trabajo, el concepto de clima ha tenido diversas conceptualizaciones y ha sido operacionalizado de distintas formas. Además, el desarrollo teórico del constructo ha conllevado múltiples controversias, ambigüedades y dificultades metodológicas. En esencia se puede decir que el clima es una descripción individual en términos psicológicos del contexto social del que una persona forma parte (Rousseau, 1988). No obstante, existen visiones distintas de cuál es el origen de dichas percepciones, de su estabilidad, la medida en que estas son compartidas por distintos miembros de las unidades organizacionales y el contenido de las mismas. En términos generales, cabe distinguir dos interpretaciones clásicas del clima en las organizaciones y del origen de su formación (Ekwall, 1985): una interpretación objetiva y realista y una concepción subjetiva y fenomenológica. La interpretación objetiva considera el clima como un atributo de la organización, es decir, un conjunto de condiciones objetivas y características de una organización que pueden ser observadas tanto por sus miembros como por las personas ajenas a la misma. Aunque el clima organizacional sólo puede ser medido a través de datos perceptivos, la interpretación objetiva sostiene que el clima existe con independencia de dichas percepciones. Esta perspectiva ha sido muy criticada por distintos autores, que la tachan de generalista y de no distinguir claramente el clima de otras variables organizacionales tales como la estructura, los productos o la tecnología. Por su parte, la interpretación subjetiva y fenomenológica sostiene que el clima es una estructuración perceptual y cognitiva de la situación de la organización común a todos los miembros de la misma. Según esta interpretación el clima no es independiente de los individuos sino un atributo del individuo, “una estructura perceptual y cognitiva de la situación organizacional que los individuos viven de modo común” (Silva, 1992, p. 45). Aunque esta última perspectiva reconoce también la existencia de percepciones compartidas del ambiente de trabajo, considera que la génesis del clima no reside en las propiedades organizacionales sino en la similitud de las características individuales de sus miembros. Estas dos aproximaciones al estudio y la definición del clima dieron lugar al surgimiento de dos conceptos distintos: clima

psicológico y clima organizacional. El clima psicológico es entendido como la representación cognitiva individual que tiene cada miembro de una organización. El clima organizacional hace referencia a una “percepción del ambiente de trabajo que es compartida y sostenida colectivamente por todos los miembros de una organización como conjunto” (Fink y Chen, 1995, p. 496).

Junto a estas dos interpretaciones más clásicas, se han desarrollado otras aproximaciones que han ofrecido un nexo de unión entre ambas posiciones contrapuestas tratando de subsanar la dicotomía objetivo-subjetivo. En esta línea, la aproximación interaccionista considera que el clima no es ni una característica inherente del contexto ni tampoco un producto de la conciencia subjetiva sino una interacción de ambos, una función de la interacción entre la persona y la situación. El supuesto básico del que parte es que “la interacción que se produce entre los individuos al tratar de responder ante determinadas situaciones es lo que conduce a desarrollar un acuerdo compartido sobre dicha situación lo que a su vez es el origen del clima en las organizaciones” (Moran y Volkwein, 1992, p. 29). Este acuerdo perceptual es el que permite agrupar a los sujetos en climas colectivos y agregar sus puntuaciones en las dimensiones de clima medidas.

El esfuerzo por tratar de definir qué es el clima en las organizaciones y la formación del mismo ha llevado asociado un debate sobre la necesidad de determinar el nivel de análisis al cual dicho fenómeno debe ser estudiado. Al igual que ocurre en la literatura sobre liderazgo el nivel teórico de análisis del clima en las organizaciones es todavía una cuestión por resolver. Ambos constructos pueden ser conceptualizados y medidos en más de un nivel de análisis (Klein, Dansereau y Hall, 1994). En concreto, el clima ha sido estudiado en tres niveles de análisis distintos: la organización (James y Jones, 1974), el grupo (Joyce y Slocum, 1984) y el nivel psicológico o individual (James y Jones, 1974). Aunque la medida del clima siempre se realiza sobre la base de las percepciones individuales del ambiente de trabajo, o clima psicológico, la asunción de que las personas de un mismo grupo u organización interpretan el ambiente organizativo de un modo similar y de que es durante la interacción con otros y con la situación cuando se forman dichas percepciones ha llevado a los investigadores a analizar el clima en el nivel organizacional. Asimismo, las diferencias encontradas entre

distintos grupos o subunidades dentro de las organizaciones respecto a las interpretaciones del clima han dirigido la atención de la investigación hacia un análisis grupal de dicho fenómeno. El clima grupal y organizacional se han representado normalmente como las puntuaciones promediadas de los cuestionarios de clima de los individuos que forman parte de ese grupo u organización. Por otro lado, otros autores han utilizado técnicas de cluster para formar lo que han denominado “climas colectivos” (Joyce y Slocum, 1984). Actualmente se están utilizando distintas técnicas que permitan resolver el nivel de análisis al que se produce dicho fenómeno (determinación del nivel de acuerdo, técnicas WABA, modelos de regresión jerárquica). A pesar de que algunos autores han señalado que el estudio del clima puede ser abordado desde una perspectiva multinivel (Cogliser y Schriesheim, 2000) la falta de un consenso fuerte entre los miembros de la unidad respecto a las descripciones del clima de la organización o del grupo de trabajo ha llevado a varios autores a continuar considerándolo en el nivel individual (Rousseau, 1988).

Además de determinar el nivel de análisis tanto teórico como empírico, la investigación ha de establecer el objeto de referencia del clima. En las organizaciones, la descripción del ambiente puede referirse a distintas unidades situadas en diferentes niveles, como la propia organización, el grupo de trabajo, o el departamento. El nivel de la unidad considerada marcará el referente del clima (González-Romá y Peiró, 1999). En este sentido Rousseau (1988) señala la importancia de que los cuestionarios de clima dirijan a las personas que lo responden hacia el objeto de referencia apropiado. Para ello es necesario especificar la unidad de análisis sobre la que se le pide al sujeto que evalúe el clima. La ambigüedad en el marco de referencia perceptual puede conducir a una confusión en el fenómeno que se está midiendo. La elección de uno u otro referente dependerá de los objetivos de la investigación y del contexto de la organización en el que se desarrolle.

En resumen, lo que los investigadores tratan de analizar cuando se refieren al clima en las organizaciones son las percepciones que tienen los miembros de las organizaciones de una serie de propiedades de su ambiente de trabajo. En este sentido, el clima puede entenderse como el conjunto de percepciones referidas a las características, eventos y procesos relevantes del ambiente de referencia, sea éste la

organización, el departamento o el equipo de trabajo. A nivel individual estas percepciones representan interpretaciones cognitivas de la situación y del contexto organizacional que constituyen lo que James y Jones (1974) y Jones y James (1979) denominan clima psicológico.

2.2. El carácter dimensional del clima.

Una idea compartida por todos los investigadores es que el clima es un sistema multidimensional de las propiedades internas del ambiente de una organización. Las percepciones que forman el clima ocurren en conjuntos de acontecimientos y significados psicológicos relacionados entre sí, y consisten en conceptos que representan atributos y objetos de una organización o subsistema organizativo concreto, tales como las políticas de personal, el apoyo entre compañeros, etc. En este sentido, buena parte de la literatura se ha orientado a delimitar las dimensiones del clima (Silva, 1992). Esto ha dado lugar a un gran número de taxonomías y clasificaciones de las distintas dimensiones del clima que puede verse reflejado a su vez en las definiciones operacionales y en las medidas a través de las cuales éste es evaluado (Peiró, 1991). Entre las distintas clasificaciones que se han formulado una de las más conocidas y utilizadas en la investigación y la práctica profesional es la realizada por Litwin y Stringer (1968). Estos autores consideraron 9 dimensiones del clima: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo, calidez, estándares, conflicto, e identidad-lealtad. Posteriormente se han realizado otras clasificaciones tal como puede verse en Silva (1992) (Tagiuri, 1968; Downey, Hellriegle, Phelps y Slocum, 1974; Sims y La Follete, 1975; Muchinsky, 1976, 1977; Schnake, 1983).

Ante el gran número de clasificaciones y de dimensiones utilizadas para medir el clima en las organizaciones algunos autores han tratado de identificar los elementos comunes a todas ellas que permiten una visión más comprehensiva del mismo. Así, por ejemplo Campbell, Dunnette, Lawer y Weick (1970) resumieron en cuatro dimensiones las variables consideradas en clasificaciones anteriores:

- Autonomía individual o la libertad del individuo para ser su propio jefe y el poder que se reserva en la toma de decisiones.

- Grado de estructura impuesta por la posición ocupada o el grado en que los métodos y los objetivos del trabajo son establecidos por los directivos y comunicados al resto de miembros de la organización.
- Orientación a la recompensa, o la medida en que las contribuciones de los miembros de la organización son reconocidas y retribuidas.
- Consideración, entusiasmo y apoyo o el grado en que los supervisores y directivos ofrecen apoyo a sus subordinados.

Posteriormente, Koys y DeCotiis (1991) trataron de encontrar un marco teórico-práctico dentro del cual pudiesen clasificarse todas las posibles dimensiones del clima. Estos autores entendían el clima psicológico como un fenómeno perceptivo multidimensional y duradero que es compartido por los miembros de una unidad organizacional concreta. En base a dicha conceptualización del clima establecieron tres reglas que debería cumplir una dimensión para ser incluida en esa clasificación global:

- Debería ser una medida de percepción
- Debería de ser una medida descriptiva (no evaluativa)
- No debería ser un aspecto de la estructura o de la tarea organizacional.

El establecimiento de dichas reglas trataba de servir como guía para distinguir y evitar la confusión entre las medidas del clima en las organizaciones y otro tipo de constructos tales como la cultura organizacional, la satisfacción, el compromiso y la estructura organizacional. Cuando aplicaron estas reglas a más de 80 dimensiones utilizadas en las medidas de clima y una vez desestimadas aquellas que aun teniendo nombres distintos tenían el mismo contenido, redujeron la lista a un total de 45 dimensiones. Posteriormente categorizaron estas dimensiones en 8 más generales:

- Autonomía o la percepción de la capacidad de autodeterminación respecto a los procedimientos, objetivos y prioridades de trabajo.
- Cohesión o la percepción de compartir junto con otras personas el entorno de trabajo, incluyendo un deseo de proporcionarse ayuda mutua.
- Confianza o la percepción de libertad para comunicarse abiertamente con otros miembros a niveles organizacionales más amplios sobre cuestiones personales, con la expectativa de que la integridad de dichas comunicaciones no será violada.

- Presión o la percepción de demandas temporales en relación a la realización de la tarea o los estándares de desempeño.
- Apoyo o la percepción de tolerancia de las conductas de los miembros de la organización por parte de los superiores, incluyendo el deseo de permitir a los miembros que aprendan de sus errores sin temor.
- Reconocimiento o la percepción de que las contribuciones de los miembros a la organización son reconocidas.
- Trato justo o la percepción de que las prácticas organizacionales son equitativas y no arbitrarias.
- Innovación o la percepción de que el cambio y la creatividad son estimuladas y potenciadas, incluyendo la toma de riesgos en nuevas áreas o en áreas en las que los miembros tienen poca o nula experiencia previa.

En el presente trabajo, para analizar las distintas dimensiones del clima se ha partido del modelo de valores en competencia desarrollado por Quinn y Rohrbaugh (1983). En el siguiente apartado se explica en qué consiste dicho modelo y la forma en que éste ha sido considerado para llevar a cabo el estudio del clima dentro de las organizaciones.

2.3. El modelo de valores en competencia y el clima.

El modelo de valores en competencia es un modelo integrado para el estudio de distintos fenómenos organizacionales que parte de la descripción de los valores subyacentes en distintos modelos sobre la eficiencia de las organizaciones (Van Muijen, 1994). Este modelo, desarrollado originalmente por Quinn y Rohrbaugh (1983), ha sido utilizado para medir el clima en las organizaciones permitiendo analizar los cambios en el clima dentro de una organización y categorizar los climas de acuerdo con sus principales características. En dicho modelo se consideran dos dimensiones básicas para explicar los valores subyacentes de una organización. La primera dimensión hace referencia a la orientación externa o interna de los valores organizacionales. La orientación interna atiende a la organización en sí misma, sus procesos y las personas que forman parte de ella. La orientación externa hace referencia a las relaciones de la

organización con su ambiente. La segunda dimensión esta compuesta por la flexibilidad versus el control. El control supone que la conducta de los miembros de la organización puede ser controlada. La flexibilidad supone un cierto grado de autonomía para las personas que pertenecen a la organización. En función de la combinación de estas dos dimensiones se pueden apreciar distintas orientaciones culturales. Las cuatro orientaciones son: la orientación hacia el apoyo, la orientación hacia la innovación, la orientación hacia las metas y la orientación hacia las reglas. La orientación de apoyo hace referencia a conceptos tales como la participación, la cooperación, la confianza, la cohesión de grupo y el crecimiento personal. La orientación de innovación hace referencia a conceptos tales como búsqueda de nueva información en el ambiente, creatividad, apertura al cambio, anticipación y experimentación. La orientación hacia las metas enfatiza aspectos tales como racionalización, gestión por objetivos, consecución de funcionalidad y recompensa contingente. Un grupo de investigadores europeos ha desarrollado un cuestionario para medir estas cuatro orientaciones culturales (*FOCUS-questionnaire*) (Van Muijen, 1994), en el que una parte hace referencia al clima organizacional. Para el desarrollo de dicho cuestionario originalmente se formularon un total de 250 ítems. La mitad de estos ítems fueron descripciones de conductas, procedimientos y políticas de la organización, es decir, medían el clima percibido en la organización. La otra parte de los ítems era de carácter evaluativo y medían en qué medida los sujetos percibían que determinadas características eran típicas de su organización, es decir, hacían referencia a la cultura organizacional. A continuación se remitieron los ítems a todos los miembros del grupo para someterlos a una evaluación de expertos utilizando una técnica estructurada de cuestionario reducido. Los ítems situados en la categoría correcta se usaron en la primera versión del cuestionario. En total se utilizaron 64 ítems para describir el clima de la organización correspondientes a las 4 orientaciones anteriormente descritas. Los análisis factoriales basados en las respuestas dadas por 884 sujetos de 8 países europeos indicaron que sólo la orientación al apoyo y hacia reglas fueron medidas adecuadamente por lo tanto se formularon nuevos ítems para la orientación de innovación y para la orientación a metas dando lugar al cuestionario FOCUS'92. Tras una segunda evaluación de expertos y de los resultados empíricos algunos ítems fueron eliminados.

La última versión FOCUS'93 estaba formada por 40 ítems que medían el clima en las organizaciones. Posteriores investigaciones realizadas con el cuestionario han puesto de manifiesto altos niveles de validez y fiabilidad del mismo (Van Muijen, Koopman, De Witte, De Cock, Susanj, Lemoine, Bourantas, Paparexandris, Branyicski, Spaltro, Jesuino, Gonzalvez Das Neves, Pitariu, Konrad, Peiró, González-Romá y Tunipseed, 1999).

En el presente trabajo el clima en las organizaciones será operacionalizado como las percepciones individuales del clima respecto a la unidad de trabajo, es decir el clima psicológico del grupo, a través de cuatro dimensiones u orientaciones (apoyo, innovación, metas y reglas) derivadas del modelo de valores en competencia desarrollado por Quinn y Rohrbaugh (1983).

2.4. Clima psicológico del equipo y su relación con el constructo LMX.

A pesar de que liderazgo y clima son dos conceptos cuyo estudio ha estado unido desde su origen, desde la aproximación interaccionista del liderazgo (LMX) se han realizado escasas investigaciones que traten de explicar o predecir la relación entre ambos constructos. Únicamente se han encontrado cuatro trabajos en los que se analice la relación entre LMX y distintas dimensiones del clima (Kozlowski y Doherty, 1989; Dunegan et al., 1992; Scott y Bruce, 1994; Cogliser y Schriesheim, 2000). En términos generales, el clima percibido en los equipos de trabajo se ha considerado como un consecuente de la relación de intercambio entre líderes y miembros o como una variable mediadora entre este LMX y otros resultados del trabajo (p.ej. la satisfacción y el compromiso). Sin embargo, teóricamente el clima se ha conceptualizado como consecuente y como antecedente de LMX. Así, se ha señalado la importancia del clima como una de las variables del contexto que puede estar afectando el proceso de desarrollo de relaciones de alta calidad entre líderes y miembros de sus equipos (Dienesch y Liden, 1986; Liden et al., 1997; Cogliser y Schriesheim, 2000). En distintas revisiones teóricas sobre el liderazgo se han puesto de relieve una serie de factores contextuales que pueden estar afectando al proceso de desarrollo del liderazgo (Bass, 1990, Yukl, 1994). Uno de los factores considerados por distintos modelos ha sido el

ambiente organizacional y como este es percibido por sus miembros (es decir, el clima organizacional). Así, por ejemplo, la teoría del “camino hacia la meta” pone de relieve que las características del ambiente de trabajo (la tarea que han de desarrollar los subordinados, el sistema de autoridad formal o el grupo primario de trabajo) imponen una serie de presiones y demandas sobre los trabajadores que pueden estar afectando al modo en que se desarrollan las relaciones entre supervisores y subordinados (Yukl, 1994). Del mismo modo, el modelo de contingencia de Fiedler señala que distintas situaciones de trabajo (relaciones entre líderes y miembros, la estructura de la tarea y la posición de poder) pueden estar relacionadas con las contribuciones, la confianza, el afecto, el respeto y la lealtad que se desarrolla entre supervisores y subordinados a medida que interactúan unos con otros (Peiró, 1991). En el mismo sentido, el modelo de los sustitutos de liderazgo identifica una serie de factores que hace redundante, innecesaria o imposible la conducta de liderazgo (las características de los subordinados, las características de la tarea y las características de las organizaciones) (Cogliser y Schriesheim, 2000). Todos estos factores establecen el contexto en el que se desarrolla la relación entre líderes y miembros de los equipos de trabajo. En todos los modelos citados, las características del ambiente organizacional y la forma en que es percibido por sus miembros son consideradas un aspecto clave en el desarrollo de la conducta de liderazgo y la relación entre los líderes y sus subordinados. Del mismo modo, desde la teoría de LMX se ha apuntado en distintas ocasiones la necesidad de considerar distintos aspectos del contexto, entre los cuales se consideran la cultura y el clima organizacional como factores clave en el desarrollo de la relación de intercambio líder-miembro (Dienesch y Liden, 1986; Liden et al., 1997).

Por otro lado, algunos autores han hipotetizado que las relaciones entre ambos fenómenos serían más bien de causalidad recíproca. Así, por ejemplo, Kozlowski y Doherty (1989) desarrollaron un modelo conceptual para el estudio de ambos fenómenos en el que plantean una relación recíproca en el proceso de desarrollo del clima y el liderazgo. Estos autores señalaban que al igual que el clima influye sobre el tipo de relación que desarrollan las díadas líder-miembro, en tanto en cuanto el líder actúa como un mediador de la interpretación que hacen los subordinados de los acontecimientos organizacionales, las relaciones que éste desarrolla con sus

subordinados influirán sobre el desarrollo de las percepciones del clima. En esta misma línea, Scott y Bruce (1994) han apuntado la necesidad de llevar a cabo estudios longitudinales que puedan explorar la existencia de relaciones recíprocas entre ambos fenómenos similares a las encontradas entre LMX y el desempeño. Sin embargo, dado que la investigación realizada hasta el momento es de naturaleza transversal no se han podido poner a prueba hipótesis que aporten evidencia empírica sobre la causalidad de dichas relaciones.

El primer trabajo que ha analizado empíricamente la relación entre LMX y clima es el desarrollado por Kozlowski y Doherty (1989). Como se ha comentado anteriormente, estos autores desarrollaron un modelo conceptual que integra el estudio del liderazgo y del clima para analizar la relación dinámica entre ambos constructos. Este marco teórico parte de una aproximación interaccionista a la formación del clima (Joyce y Slocum, 1984; Schneider y Reichers, 1983) y de la teoría del liderazgo del *vertical dyad linkage* (Graen, 1976; Graen y Cashman, 1975). Ambas aproximaciones han puesto de manifiesto la necesidad de entender el desarrollo de su objeto de estudio (clima y liderazgo respectivamente) como un proceso de interacción o intercambio social. Por un lado, la aproximación interaccionista, basada en la fenomenología y el interaccionismo simbólico como marcos teóricos, ha definido el clima como un significado compartido o una realidad intersubjetiva que nace de la interacción entre individuos (Moran y Volkwein, 1992). En este contexto, se entiende la formación del clima como un proceso social de creación de sentido en el que la comunicación o el intercambio de información juega el papel principal. Por otro lado, la teoría del *Vertical Dyad Linkage*, basada en la teoría de rol y la teoría del intercambio social, en contraste con las aproximaciones tradicionales al estudio del liderazgo, asume que los líderes desarrollan diferentes tipos de relaciones con cada uno de sus subordinados durante el proceso de socialización. El marco teórico desarrollado por Kozlowski y Doherty (1989), integra ambas teorías fundamentándose en la teoría de rol, específicamente en el proceso interactivo del desarrollo del rol. Así, este modelo sugiere que, durante las distintas fases del proceso de desarrollo del rol, la díada líder-miembro establece un proceso de interacción (conocimiento-negociación-rutinización) a través del cual van a ser desarrolladas un conjunto de percepciones compartidas sobre cómo desempeñar su

rol. Al mismo tiempo, estas percepciones determinan la naturaleza y la calidad de la relación entre líder y miembros. Este marco teórico parece adecuado para explicar las relaciones entre el desarrollo de los procesos de clima y liderazgo.

Kozlowski y Doherty (1989) estudiaron la relación entre LMX y once dimensiones del clima del grupo de trabajo. Las dimensiones consideradas fueron: estructura del trabajo, comprensión del puesto, recompensas, responsabilidad, presión del supervisor, participación, apoyo del supervisor, apoyo del equipo, cooperación grupal, preocupación de la dirección, y flujo de comunicación. En su trabajo plantearon tres hipótesis: a) que LMX estaría relacionado positivamente con las percepciones individuales del clima (clima psicológico), b) que los miembros del equipo que desarrollaban relaciones de alta calidad con el líder presentarían mayor acuerdo en sus percepciones del clima, y c) que los miembros del equipo que desarrollaban relaciones de alta calidad con el líder presentarían mayor acuerdo con las percepciones del clima de su supervisor. Las tres hipótesis fueron confirmadas, aunque no respecto a todas las dimensiones de clima. Los resultados mostraron correlaciones positivas entre LMX y 8 de las 11 dimensiones del clima consideradas (todas excepto recompensas, apoyo del supervisor y flujos de comunicación). Cuando se realizaron regresiones de las distintas facetas del clima sobre LMX, los resultados mostraron que la estructura del trabajo, la preocupación de la dirección, la responsabilidad y las recompensas (aunque negativamente) eran las que mayor poder de predicción presentaban sobre LMX. Sin embargo, no pudo establecerse la dirección de causalidad entre ambas variables ya que se trataba de un diseño transversal.

Posteriormente, otros trabajos también han encontrado relaciones positivas significativas entre las percepciones de clima y LMX, confirmando los resultados encontrados por el trabajo pionero de Kozlowski y Doherty (1989). Dos trabajos han examinado la relación entre LMX y el clima de innovación (Dunegan et al., 1992; Scott y Bruce, 1994). Dunegan et al. (1992) destacan la relevancia que tienen los directivos sobre el desarrollo de un clima que permita la innovación. Según estos autores, la posición que ocupan los directivos en las organizaciones les permite tener un alto grado de influencia sobre el clima, tanto directo (por el tipo de interacción que desarrollan con los subordinados) como indirecto (por la visión que transmiten del resto de condiciones

estructurales o por su influencia en las relaciones entre miembros). Estos autores hipotetizaron que la calidad del intercambio líder-miembro podría predecir varianza adicional en las percepciones del clima de los miembros de los equipos más allá de la predicha por otros aspectos tales como las condiciones estructurales y la calidad de los intercambios entre los miembros del grupo. En su investigación encontraron relaciones significativas entre LMX y cinco dimensiones de clima que habían mostrado previamente su relación con la conducta de innovación (positivas: libertad, reconocimiento, estimulación; negativas: coacciones y desinterés), pero no con una última dimensión “coordinación”. Posteriormente realizaron una serie de seis regresiones jerárquicas separadas (una por cada dimensión de clima considerada). En cada una de estas regresiones se introdujo en primer lugar una variable referida al tipo de grupo en el que trabajaban los equipos (manufactura, investigación y desarrollo y divisiones corporativas), posteriormente se introdujo el término de la calidad de la relación de intercambio entre miembros de los equipos y posteriormente LMX. Las seis regresiones fueron significativas. En todos los casos, excepto para la dimensión de coordinación, LMX explicaba varianza única y añadida a la de los términos anteriores introducidos en la regresión.

También dentro de la literatura sobre el clima de innovación, Scott y Bruce (1994) desarrollaron un modelo que permite integrar el estudio de los distintos antecedentes de la conducta de innovación. En dicho modelo, hipotetizaron que el liderazgo (LMX), las relaciones del grupo de trabajo, y una serie de características personales de los individuos afectarían la conducta de innovación directa e indirectamente a través de las percepciones del clima. Estos autores consideraron dos dimensiones del clima de innovación (apoyo a la innovación y disponibilidad de recursos). La variable más fuertemente relacionada con las dimensiones de clima fue LMX. En el modelo hipotetizado los vectores estructurales entre LMX y las dos dimensiones de clima fueron significativos en ambos casos.

En un estudio más reciente, Cogliser y Schriesheim (2000) retomaron el análisis de las relaciones entre el clima y LMX. Estos autores consideraron el clima organizacional como un factor contextual relevante en la determinación de LMX. En su estudio Cogliser y Schriesheim (2000) siguen la conceptualización de James y James

(1989) sobre el significado en las organizaciones. Éstos últimos asumen un factor general de clima psicológico. A su vez, consideran que este factor general está compuesto por cuatro dimensiones: apoyo y facilitación del líder, estrés de rol y falta de autonomía, desafío del puesto de trabajo y autonomía y cooperación en el grupo, y calidez y amigabilidad. Cogliser y Schriesheim (2000) descartaron el uso de la primera de estas cuatro dimensiones ya que su estructura es muy similar al constructo de LMX. Dado que las escalas desarrolladas por James y James (1989) eran muy largas, por razones prácticas utilizaron otras escalas para la recolección de los datos. En total utilizaron cinco medidas para analizar las tres dimensiones consideradas. La primera dimensión, estrés de rol y falta de armonía, fue medida con una escala que medía clima de conflicto vs. cooperación. La dimensión de desafío y autonomía del puesto fue medida con dos escalas (autonomía y variedad de destrezas). La dimensión de cooperación, calidez y amigabilidad en el grupo también fue medida con dos escalas (apoyo y relaciones sociales). Se encontraron relaciones positivas significativas entre los cinco aspectos del clima analizados y LMX. Las escalas de apoyo grupal y relaciones sociales fueron las que obtuvieron correlaciones positivas más altas con LMX.

En resumen, aunque la investigación sobre LMX ha puesto de relieve en distintas ocasiones la importancia del clima organizacional como consecuente y como posible antecedente de LMX, no se han realizado trabajos empíricos que hayan tratado de analizar la dirección de dichas relaciones. Además, se echa en falta un modelo teórico que permita explicar dichas relaciones. Sin embargo, todos los trabajos empíricos realizados han encontrado relaciones significativas entre LMX y distintas dimensiones de clima. Así pues, se han encontrado relaciones positivas significativas tanto con los climas generales (Kozlowski y Doherty, 1989; Cogliser y Schriesheim, 2000) como con facetas específicas del clima (en concreto, el clima de innovación, Dunegan et al, 1992; Scott y Bruce, 1994).

Los trabajos realizados en esta línea han puesto de relieve una serie de carencias que la investigación debería afrontar. En primer lugar, la literatura no es clara en cuanto a las dimensiones del clima que pueden estar relacionadas con LMX o las diferencias que puedan existir en cómo las distintas dimensiones afectan al desarrollo de la relación

entre líderes y miembros. En segundo lugar, el hecho de que todos los trabajos realizados hasta el momento sean estudios transversales impide hacer inferencias sobre la causalidad de las relaciones. Aunque los estudios realizados han puesto de relieve que una relación de intercambio de alta calidad está relacionada con unas percepciones positivas del clima, debido a que se trata de estudios transversales, no permiten determinar la dirección de la relación, es decir, si es la calidad del intercambio líder-miembro la que mejora el clima de los equipos o viceversa. En tercer lugar, aunque en diversas ocasiones se ha apuntado la posible existencia de relaciones recíprocas entre ambos constructos, ésta también es todavía una cuestión por explorar (Kozlowski y Doherty, 1989; Scott y Bruce, 1994). La incorporación del tiempo en el diseño de investigación es necesaria para examinar la reciprocidad de dichas relaciones. El desarrollo de una investigación de diseño longitudinal permitirá poner a prueba este tipo de hipótesis. Por otro lado, cabe señalar que todas las investigaciones que han considerado la relación entre LMX y el clima han tomado como referente de este último la organización en su globalidad. En la medida que LMX es considerado un fenómeno que se desarrolla dentro de los grupos de trabajo, consideramos relevante tomar como objeto de referencia de los resultados laborales que se estudien en relación con dicho constructo (LMX) el grupo o equipo de trabajo.

En función de la revisión de la literatura realizada, en el presente trabajo se plantean las siguientes hipótesis de trabajo:

Hipótesis 1a La calidad de la interacción líder-miembro en tiempo 1 predecirá el clima psicológico en tiempo 2 en a cada una de las cuatro dimensiones consideradas (clima de apoyo, clima de innovación, clima de orientación a metas y clima de orientación a reglas)

Hipótesis 1b El clima psicológico en tiempo 1 en a cada una de las cuatro dimensiones consideradas (clima de apoyo, clima de innovación, clima de orientación a metas y clima de orientación a reglas) predecirá la calidad de la interacción líder-miembro en tiempo 2.

3. LA CALIDAD DEL INTERCAMBIO LÍDER-MIEMBRO Y VARIABLES AFECTIVAS Y DE INTENCIÓN CONDUCTUAL (SATISFACCIÓN LABORAL, COMPROMISO CON EL EQUIPO Y PROPENSIÓN AL ABANDONO DEL EQUIPO).

La investigación de las actitudes ante el trabajo ha ocupado buena parte de la literatura en psicología del trabajo y las organizaciones. El interés por las mismas surge por razones de distinta índole que han sido clasificadas en distintas ocasiones como: razones de interés social, razones funcionales y razones científicas (Bravo, Peiró y Rodríguez, 1996).

Las actitudes han sido definidas como la asociación entre un objeto y una evaluación dada que expresa una inclinación a responder a dicho objeto de manera favorable o desfavorable. Las actitudes constan de tres componentes: un componente cognitivo, uno afectivo y uno conductual. El componente cognitivo está constituido por los pensamientos o la apreciación del objeto en base a un conocimiento del mismo, es decir, hace referencia al modo en que se percibe el objeto de actitud, los pensamientos, ideas y creencias que un sujeto tiene acerca de algo. El componente afectivo está constituido por los sentimientos suscitados por la evaluación en función de las experiencias de carácter positivo o negativo con el objeto de la actitud. El componente conativo-conductual por su parte, está constituido por las predisposiciones conductuales o intenciones hacia el objeto (Morales y Moya, 1994). En el contexto laboral, algunas de las actitudes que han recabado mayor interés son la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, las intenciones de abandono de la organización y la implicación en el trabajo. La relación entre liderazgo y estas actitudes hacia el trabajo ha constituido buena parte de la literatura en psicología del trabajo y de las organizaciones.

En la investigación sobre LMX se han investigado los efectos de la relación entre el líder y los miembros de su equipo sobre varias actitudes hacia el trabajo (satisfacción laboral, compromiso organizacional, intenciones de abandono del puesto, y la conducta de ciudadanía organizacional). De todas ellas, la variable que ha recibido mayor atención en los primeros desarrollos de la teoría ha sido la satisfacción laboral. Otras

variables actitudinales afectivas como el compromiso organizacional o variables actitudinales de intención conductual como la propensión al abandono, han ido cobrando importancia dentro de dicha literatura. La teoría de LMX parte de conceptos tales como el intercambio social y la norma de reciprocidad (Settoon et al., 1996) para explicar las razones por las cuales los individuos desarrollan actitudes positivas hacia el trabajo (satisfacción laboral), expresan lealtad hacia la organización (compromiso organizacional) y muestran predisposición a desarrollar conductas que no son recompensadas formalmente o que no están establecidas previamente en el contrato (mantenimiento de la membresía). La investigación realizada hasta el momento sugiere que en la medida en que la organización y sus representantes (por ejemplo, los líderes de los equipos) realizan acciones que son positivas para sus empleados, están contribuyendo al establecimiento de relaciones de alta calidad con los mismos que crean obligaciones en los empleados para contribuir de un modo positivo a la organización (Shore y Wayne, 1993).

En los siguientes apartados se revisa la literatura relevante sobre cada una de las variables actitudinales que se abordarán en el presente estudio. En primer lugar, se hará referencia a la satisfacción laboral, una de las actitudes que mayor interés ha despertado en la literatura sobre psicología del trabajo y de las organizaciones en general y en su relación con LMX en particular. En segundo lugar, se analiza el concepto de compromiso en las organizaciones. Por último, se hará referencia a la propensión al abandono de los miembros de las organizaciones. En los tres casos se realiza una definición del concepto y de las principales cuestiones relacionadas con su operacionalización y su medida. A continuación se realiza una revisión de la literatura que ha tratado de poner a prueba la relación entre dichas variables y LMX y se expondrán los problemas de investigación a los que se trata de responder en el presente trabajo.

3.1. La calidad del intercambio líder-miembro y la satisfacción laboral.

La satisfacción laboral es una de las variables centrales en la psicología del trabajo y las organizaciones. Aunque el interés por el tema ha ido variando a lo largo del

tiempo, la satisfacción laboral se mantiene como uno de los aspectos del funcionamiento de las organizaciones que mayor número de investigaciones y de publicaciones ha suscitado. Por una lado la satisfacción laboral es considerada como una variable dependiente que está influida por aspectos relacionados con la calidad de las condiciones de trabajo. Por otro lado, se la considera una variable independiente que determina a su vez una serie de consecuencias laborales, tales como el absentismo y el desempeño. Podemos señalar diversas razones por las cuales se ha considerado que esta variable haya tomado tal relevancia (Bravo et al., 1996):

En primer lugar, razones culturales y/o históricas relacionadas con los valores que han ido cobrando mayor importancia en los países desarrollados a finales del siglo pasado. En concreto, la preocupación por la búsqueda del bienestar social general y de contextos laborales que ofrezcan calidad de vida laboral y oportunidades para el desarrollo personal, despierta el interés por evaluar y desarrollar el grado de satisfacción laboral que producen los trabajos en la actualidad.

En segundo lugar, razones de carácter funcional. La satisfacción también ha cobrado importancia en tanto en cuanto ha mostrado estar relacionada con otros resultados relevantes del trabajo tales como el absentismo, el abandono del trabajo y el rendimiento (aunque estas últimas parecen poco claras).

Por último, en tercer lugar, se han citado razones de carácter práctico. La satisfacción es una variable que se puede utilizar y medir fácilmente.

Los primeros trabajos sobre la satisfacción laboral surgen en el marco de la escuela de las relaciones humanas, en concreto, con los estudios de Elton Mayo en la *Western Electric Company* (Bravo et al., 1996). Desde estas primeras investigaciones el liderazgo fue puesto de relieve como uno de los factores antecedentes clave de la satisfacción laboral. El efecto que puede llegar a tener la conducta del líder en la satisfacción de los empleados puede suponerse si atendemos a datos como que entre un 60-75% de los subordinados consideran que su supervisor es el aspecto más estresante de su trabajo (Hollander, 1995). En este sentido, desde distintos modelos y teorías del liderazgo se ha estudiado la relación entre ambos fenómenos. Los aspectos más estudiados del liderazgo en relación con el desarrollo de la satisfacción laboral han sido la conducta de liderazgo tradicional (iniciación de estructura y consideración) y los

estilos de liderazgo. Desde la teoría de LMX, distintas investigaciones han tratado de estudiar el impacto de la calidad de la relación de intercambio líder-miembro sobre la satisfacción laboral general y con algunos aspectos específicos del trabajo, fundamentalmente la satisfacción con el líder, la satisfacción intrínseca y, más recientemente, la satisfacción con el equipo de trabajo

3.1.1. El concepto de satisfacción laboral: definición y dimensionalización del constructo.

A pesar del gran número de investigaciones empíricas que se generan cada año sobre la satisfacción laboral y de la gran utilidad de los resultados obtenidos, continua considerándose como uno de los temas de la psicología del trabajo y las organizaciones que mayor falta de base teórica posee (Thierry, 1998). Las teorías sobre satisfacción se han centrado fundamentalmente en determinar su relación con otras variables, descuidando una conceptualización rigurosa de la satisfacción como fenómeno psicológico (Peiró, González-Romá, Bravo y Zurriaga, 1995).

En la actualidad coexisten diversas definiciones de este concepto sin que exista un acuerdo unánime sobre qué es la satisfacción laboral. No obstante, algunos autores han tratado de clarificar dicho fenómeno a partir de las distintas conceptualizaciones del mismo que ha generado la investigación. En este sentido, Peiró et al. (1995) y Bravo et al. (1996) distinguen básicamente dos formas distintas de entender la satisfacción laboral. Algunos autores la entienden como un estado emocional, sentimiento o respuesta afectiva. Así, por ejemplo, Locke (1976) la define como un “estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona”. Ahora bien, los términos respuesta afectiva y respuesta emocional aunque están relacionados son distintos. El afecto se refiere a un fenómeno genérico e inespecífico que incluye otros tales como preferencias, evaluaciones, estados de ánimo y emociones. Las emociones serían una forma de afecto más compleja y de duración más precisa y se refiere generalmente a objetos muy determinados (Fernández-Dols, 1994).

Otro grupo de autores considera que la satisfacción laboral va más allá de las emociones y la definen como una actitud generalizada hacia el trabajo (Harpaz, 1983; Salancik y Pfeffer, 1977; Peiró, 1991; Arnold, Robertson y Cooper, 1991; Bravo, 1992). En este sentido, el estudio de la satisfacción laboral se enmarcaría dentro del estudio de las actitudes hacia el trabajo en general y en ella se podrían distinguir los tres componentes de la actitud: cognitivo, afectivo y conativo o conductual. Sin embargo, como señala Morales (1994), en cada constructo puede tener mayor predominio uno de estos tres componentes. Respecto a la satisfacción laboral generalmente se ha considerado que es el componente afectivo el que tiene mayor saliencia. A este respecto, también se ha señalado en la literatura la necesidad de distinguir entre los estados afectivos de primer y segundo orden y los procesos cognitivos involucrados en cada uno de ellos (Porac, 1987). Mientras que el afecto de primer orden ocurre de forma inmediata y automática después de un estímulo desencadenante, los estados afectivos de segundo orden serían “aquellas operaciones que controlan las apreciaciones afectivas de primer orden y almacenan resúmenes de tales estados en categorías mentales codificadas en términos lingüísticos” (Porac, 1987, p. 70). Los cuestionarios de satisfacción evalúan estos segundos.

Esta distinción conceptual tiene implicaciones importantes respecto a la manera de afrontar la investigación sobre la satisfacción y sus relaciones con otras variables. Thierry (1998) ha diferenciado tres tipos de aproximaciones relacionadas con la conceptualización de la satisfacción bien como respuesta afectiva o emocional o como actitud:

- La satisfacción como resultado de un ciclo conductual. Hace referencia a la evaluación de los resultados respecto a las necesidades, motivos, valores y/o objetivos que son importantes para el sujeto.
- La satisfacción como un componente del sistema de control y regulación. En este caso el énfasis estaría en la medida en la que la evaluación de los resultados causa la introducción de cambios en el sistema o fomenta la continuidad de la situación.
- La satisfacción como causa de la conducta. En este caso el énfasis se situaría en la conducta como consecuencia de la satisfacción o la insatisfacción laboral. En

este sentido, el estudio de la satisfacción como antecedente de variables tales como el absentismo, abandono del trabajo, la implicación y el compromiso se situarían en esta línea.

Dentro del conjunto de definiciones de la satisfacción existen también dos aproximaciones distintas a su conceptualización en base a la consideración que se tenga de la misma bien como un constructo molar o compuesto por distintas facetas o dimensiones.

La aproximación de un factor global de satisfacción laboral considera la satisfacción como una actitud global o estado emocional o afectivo respecto al trabajo. Aunque esta conceptualización no niega que una persona puede estar más satisfecha con unos aspectos del trabajo que con otros, considera la interacción de estas reacciones para representar una respuesta de satisfacción general y unidimensional. Desde esta aproximación la satisfacción es medida mediante una única pregunta sobre la situación laboral en general. Sin embargo, esta perspectiva no permite conocer las reacciones específicas a distintos aspectos del ambiente de trabajo.

La aproximación de múltiples factores, por su parte, entiende que la satisfacción laboral está formada por un conjunto de actitudes o sentimientos hacia el trabajo y los distintos aspectos con él relacionados, cada uno de los cuales representa un continuo separado de satisfacción-insatisfacción. Esta ha sido la aproximación más utilizada por la investigación en los últimos años, aunque las dimensiones utilizadas varían en los distintos estudios realizados. En este sentido, Beer (1964) define la satisfacción laboral como una actitud de los trabajadores hacia aspectos concretos del trabajo tales como la compañía, el trabajo mismo, los compañeros y otros objetos psicológicos del contexto de trabajo. Esta perspectiva no niega la existencia de un factor global de satisfacción laboral pero entiende que la satisfacción general está determinada por la combinación de todas las facetas de satisfacción sentidas por el individuo. Así, por ejemplo, Griffin y Bateman (1986) indican que la satisfacción laboral es un constructo global logrado a través de facetas específicas de satisfacción como son el trabajo, la paga, la supervisión, los beneficios, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, los compañeros y las prácticas de la organización. Esta aproximación multidimensional al concepto de satisfacción laboral defiende que la satisfacción con aspectos específicos

del trabajo está causada por diferentes condiciones antecedentes y además cada aspecto del trabajo puede ser medido separadamente. Son muchos los autores que han señalado las diferentes facetas de la satisfacción laboral (Vroom, 1964; Weiss, Davis, England y Lofquist, 1967; Peiró, 1991; Cook, Hepwoorth, Wall y Warr, 1981; Bravo, 1992: Bravo et al., 1996), siendo las más mencionadas las siguientes:

- La satisfacción con el trabajo: incluye el interés intrínseco del trabajo, la variedad, las oportunidades de aprendizaje o la dificultad.
- La satisfacción con el salario: hace referencia al aspecto cuantitativo del sueldo, a la equidad respecto al mismo o al método de distribución.
- La satisfacción con las condiciones de trabajo: incluye el horario, los descansos, la ventilación o la temperatura.
- La satisfacción con la empresa: incluye aspectos relacionados con la política de beneficios y de salarios de la organización

Muchas facetas de la satisfacción laboral únicamente difieren entre sí en cuanto a su denominación o etiqueta pues el contenido al que hacen referencia es muy similar. Así, por ejemplo, la dimensión de satisfacción con la retribución (Smith, Kendall y Hulin, 1969; Warr y Routledge, 1969) ha sido etiquetada por otros autores como satisfacción con las recompensas extrínsecas (Schmitt y Loher, 1984) o como satisfacción extrínseca (Weiss, et al., 1967) pero definiéndose todas ellas del mismo modo. Esta perspectiva resulta especialmente interesante cuando se pretende realizar un diagnóstico más amplio y exhaustivo de la situación organizacional o cuando resulta relevante analizar las actitudes afectivas hacia aspectos concretos del entorno laboral.

En el presente trabajo se considera la satisfacción desde una aproximación multidimensional como una “actitud afectiva general resultante de muchas actitudes específicas relacionadas con diversos aspectos del trabajo y la organización” (Peiró et al., 1995) y como un componente del sistema de control y regulación que no únicamente es un resultado del contexto laboral sino que además puede influir en los cambios que se produzcan en el mismo.

3.1.2. La satisfacción laboral y su relación con el constructo LMX.

Desde los inicios del desarrollo de la teoría de LMX, la satisfacción laboral fue considerada, junto al desempeño de los empleados, como uno de los principales resultados del tipo de relación que los subordinados establecían con el líder. Un gran número de investigaciones ha seguido profundizando en el estudio de dicha relación, convirtiéndose en una de las relaciones que mayor número de trabajos empíricos ha estimulado. Mientras que la existencia de relaciones positivas significativas entre LMX y la satisfacción general ha sido constatada empíricamente, la relación de LMX con facetas específicas de la satisfacción, el análisis de otros factores que actúen modulando o mediando dichas relaciones o la posible existencia de relaciones recíprocas entre ambos constructos todavía son cuestiones por resolver que han recibido poca o ninguna atención en la literatura.

Los trabajos que han analizado la relación entre LMX y la satisfacción han tratado de responder a diversas cuestiones de investigación. Como se comentó en el capítulo anterior, las primeras investigaciones trataban de demostrar que el análisis diádico de las relaciones de liderazgo (*Vertical Dyad Linkage*) tenía mayor utilidad para predecir las consecuencias del liderazgo sobre los resultados laborales que la aproximación tradicional al estudio del mismo (*Average leadership*). Así pues, dentro de esta primera línea de investigación encontramos una serie de trabajos que comparan las relaciones entre el modelo de liderazgo promedio (ALS) y el modelo diádico del liderazgo (LMX) en su poder de predicción sobre la satisfacción laboral. Estos trabajos utilizaron la escala *Negotiation latitude* (compuesta por dos y cuatro ítems) para medir LMX y generalmente operacionalizaban la variable de manera dicotómica, comparando los resultados laborales de los miembros de los equipos que tenían una relación de alta calidad con el líder (ingroup) con aquellos miembros de los equipos que habían desarrollado relaciones de baja calidad (outgroup). Posteriormente dichas investigaciones pasaron a utilizar otras escalas de medida más específicas para analizar la relación de intercambio y analizaron mayoritariamente LMX como una variable continua. En estas investigaciones la cuestión fundamental era determinar si la calidad del intercambio diádico vertical influía en los niveles de satisfacción individual.

Asimismo, dentro de estas primeras investigaciones, otros trabajos se han cuestionado el papel de los efectos de los tratamientos para mejorar la calidad de dichas relaciones sobre los niveles de satisfacción. Se trata de estudios longitudinales que analizan los cambios ocurridos en los niveles de satisfacción de los miembros de los equipos, después de que sus líderes reciban un tratamiento para mejorar sus habilidades para ofrecer relaciones de calidad a todos los miembros de su equipo. A medida que la investigación fue avanzando, los estudios fueron abordando otras cuestiones como: el efecto modulador o mediador de otras variables en la relación entre LMX y la satisfacción, los efectos de LMX sobre facetas concretas de la satisfacción, el papel mediador o modulador de LMX sobre la relación entre otras variables antecedentes y la satisfacción o la consideración conjunta de distintos tipos de intercambios sociales en las organizaciones sobre los niveles de satisfacción.

Las relaciones más consistentes son las encontradas entre LMX y satisfacción general y satisfacción con la supervisión. Estos dos tipos de satisfacción fueron considerados en el meta-análisis desarrollado por Gerstner y Day (1997) encontrándose relaciones significativas positivas con el constructo LMX. La satisfacción general hace referencia a cuan satisfecho está un miembro de un equipo de trabajo en términos generales con el puesto que desempeña o con la organización a la que pertenece. Los trabajos realizados han mostrado consistentemente una relación positiva entre satisfacción general y LMX (Dansereau et al., 1975; Major et al., 1995; Schriesheim et al., 1992; Seers y Graen, 1984; Vecchio y Gobdel, 1984; Vecchio et al., 1986; Wilhelm et al., 1993; Kacmar et al., 1999). La satisfacción general se ha medido utilizando distintos instrumentos de medida. Los más utilizados fueron los siguientes: *Job Description Survey*, *Hoppock scale* y *el Minnesota Satisfaction Questionnaire*.

Cuando los estudios pasan a concretar facetas o dimensiones de la satisfacción con los que LMX parece estar relacionado los resultados no son tan consistentes. La satisfacción con aspectos concretos del trabajo se ha medido normalmente utilizando una de las escalas asociadas con estas medidas generales de satisfacción. La faceta de la satisfacción que se ha estudiado con mayor frecuencia y con la que los resultados son más consistentes es la satisfacción con la supervisión o con el líder. La satisfacción con el líder hace referencia más explícitamente a cuan satisfecho está un miembro con su

relación de trabajo con el supervisor. La mayor parte de estudios han encontrado una relación positiva entre ambos constructos (Dansereau et al., 1975; Duchon et al., 1986 Tiempo 1; Green et al, 1996; Seers, 1989; Seers y Graen, 1984; Vecchio y Gobdel, 1984; Vecchio et al., 1986) pero algunos no han encontrado relación entre ellos (Duchon et al, 1986 Tiempo 2; Graen y Gishburgh, 1977; Liden y Graen 1980). Así, por ejemplo, Duchon et al. (1986) encontraron relaciones positivas significativas entre LMX y la satisfacción con el presidente de la compañía en un primer momento temporal, pero cuando volvieron a realizar sus mediciones 6 meses más tarde no se encontraron relaciones significativas. Los autores sugieren que la inconsistencia de los resultados puede ser debida a la mortalidad de la muestra. Por un lado es probable que aquellos sujetos que no respondieron en el segundo momento temporal sean también los que tenían relaciones de peor calidad con sus líderes o estaban menos satisfechos con ellos (aunque los autores no ofrecen información al respecto). Anteriores investigaciones han puesto de relieve que los sujetos más dispuestos a responder son aquellos con mayores niveles de satisfacción. Dado que estos autores utilizan una operacionalización dicotómica de la variable, en tiempo 2, las diferencias entre la calidad de la relación entre los miembros del *ingroup* y del *outgroup* podrían ser menos significativas. De hecho las otras relaciones que se examinan en su trabajo entre LMX y otros correlatos también son más débiles en tiempo 2 que en tiempo 1. Por otro lado, estos resultados podrían también deberse al hecho de que la importancia de la calidad del intercambio sobre la satisfacción disminuye a lo largo del tiempo.

No obstante, dada la proximidad conceptual de ambos constructos (LMX y la satisfacción por la supervisión) consideramos más relevante el estudio de las relaciones de LMX con otras facetas del trabajo.

Tabla 1. Estudios que han analizado la relación entre LMX y la satisfacción laboral.

Autores	Medida de LMX	Facetas de la satisfacción analizadas		
		Satisfacción general	Satisfacción con la supervisión	Otras facetas de la satisfacción
Graen y Ginsburgh (1977)	2 ítems <i>negotiationg latitude</i>	Rel. positivas	Rel. n.s.	Rel. n.s. sat. intrínseca
Dansereau, Graen y Haga (1975)	2 ítems <i>negotiationg latitude</i>	Rel. positivas	Rel. positivas	
Liden y Graen (1980)	4 ítems <i>negotiating latitude</i>	Rel. positivas	Rel. n.s.	Rel. n.s. sat.intrínseca
Graen, Novack y Sommerkamp, 1982)	4 ítems <i>negotiating latitude</i> (Liden y Graen 1980)	Efectos positivos del tratamiento en LMX sobre la sat. Efectos moduladores de la necesidad de crecimiento personal		
Vecchio y Gobdel (1984)	4 ítems <i>negotiating latitude</i> (Liden y Graen 1980)	Rel. positivas	Rel. positivas	
Seers y Graen (1984)	7 ítems LMX (Scandura y Graen, 1984)	El modelo LMX y el modelo LMX junto con las características del trabajo explican mejor la sat. laboral que el modelo de características del trabajo	LMX y LMX junto con las características del trabajo explican la sat. con la supervisión. Necesidad de liderazgo modula la relación	Rel. n.s. sat. intrínseca, retribución y promoción
Scandura y Graen (1984)	7 ítems LMX (Scandura y Graen, 1984)	Efectos positivos del tratamiento en LMX sobre la sat. general. Efectos modulados por el nivel inicial de LMX	Efectos positivos del tratamiento en LMX sobre la sat. con la supervisión. Efectos modulados por el nivel inicial de LMX	
Duchon, Green y Taber (1986)	Escala sociométrica		Rel. positivas (T1) Rel. n.s. (T2)	
Vecchio, Griffeth y Hom (1986)	5 ítems LMX (Graen, Liden y Hoel, 1982)	Rel. positivas	Rel. positivas	Rel positivas sat. intrínseca, retribución, promoción y con el equipo
Seers (1989)	7 ítems LMX (Scandura y Graen 1984)	Rel. positivas	Rel. positivas	Rel. positivas sat. intrínseca, retribución, promoción y con el equipo
Schriesheim, Neider, Scandura y Tepper (1992)	6 ítems LMX (Schriesheim, Neider, Scandura y Tepper, 1992)	Rel. positivas		

Tabla 1. (continuación)

Autores	Medida de LMX	Satisfacción general	Satisfacción con la supervisión	Otras facetas
Whilhelm, Herd y Steiner (1993)	7 ítems LMX (Scandura y Graen, 1984)	Rel. positivas		
McClane (1991)	4 ítems <i>negotiation latitude</i> (Liden y Graen, 1980)	Rel. positivas	Rel. positivas	Rel. positivas sat. intrínseca y con el equipo
Major, Kozlowski, Chao y Gardner (1995)	7 ítems LMX (Scandura y Graen 1984)	Rel. positivas. LMX modula relaciones entre la discrepancia en las expectativas y sat. general		
Keller y Danserau, 1995	4 ítems <i>negotiation latitude</i> (Liden y Graen, 1980)			Rel. positivas sat. con el subordinado
Bahl y Ansari (1986)	IQ (Bahl y Ansari 1996)			Rel. positivas sat. intrínseca y extrínseca
Green, Anderson y Shivers (1996)	7 ítems LMX (Scandura y Graen, 1984)		Rel. positivas con Sat. con las relaciones de trabajo Vs. Control similitud demográfica y características de la organización	
Schriesheim, Neider y Scandura (1998)	6 ítems LMX (Schriesheim, et al., 1992)	Rel. positivas		
Liden y Maslyn (1998)	11 ítems LMX-MDM (Liden y Maslyn, 1998)		Rel. positivas	Rel. positivas sat. intrínseca y con el equipo
Kackmar, Carlson y Brymer (1999)	7 ítems LMX (Scandura y Graen, 1984)	Rel. positivas		
Wayne, Liden, Kraimer y Graf (1999)	7 ítems LMX (Scandura y Graen, 1984)			Rel. positivas sat. carrera. N.s. al controlar motivación y capacidad de los subordinados.
Liden, Wayne y Sparrowe (2000)	13 ítems LMX (Setton, Bennet y Liden, 1996)	Rel. positivas entre LMX y satisfacción una vez controlados los efectos de las características del trabajo.		
Masterson, Lewis, Godman y Taylor (2000)	7 ítems LMX (Scandura y Graen, 1984)	LMX mediador de las relaciones entre justicia interaccional y sat. general		

En concreto, la investigación sobre las relaciones entre LMX y otras facetas de la satisfacción como la satisfacción con el trabajo en sí mismo, satisfacción con la paga y satisfacción con las promociones ha encontrado tanto relaciones positivas como ausencia de relaciones significativas. Así por ejemplo, respecto a la satisfacción con el trabajo en sí mismo, Seers (1989) y Vecchio et al. (1986) encontraron relaciones positivas, mientras que Graen y Ginsburgh, (1977), Liden y Graen (1980) y Seers y Graen, (1984) no encontraron relaciones significativas. Del mismo modo, respecto a la satisfacción con la retribución y a la satisfacción con las promociones, mientras que Seers (1989), Sparrowe (1994) y Vecchio et al. (1986) encontraron relaciones positivas, Seers y Graen (1984) no encontraron relaciones significativas entre ambos constructos. La relación entre las distintas facetas de la satisfacción laboral y LMX ha sido poco abordada desde la literatura a pesar de que dichas facetas han mostrado ser tanto conceptual como empíricamente diferentes y haberse mostrado en anteriores investigaciones relaciones diferenciadas con otros constructos tales como las características del puesto de trabajo (Seers y Graen, 1984).

Otra faceta de la satisfacción laboral cuya relación con LMX ha recibido escasa atención en la literatura es la satisfacción con los compañeros de trabajo. Sin embargo, cuando dicha relación se ha puesto a prueba se han encontrado relaciones positivas (Green et al, 1996; Seers, 1989; Vecchio et al, 1986; Liden y Maslyn, 1998). Green et al. (1996) estudiaron la relación entre LMX y la satisfacción con las relaciones de trabajo, pero no distinguieron entre la relación con el supervisor y la relación con el resto de miembros del equipo. La dimensión de la satisfacción analizada estaba compuesta por seis ítems del Job Diagnostic Survey de Hackman y Oldham (1980). Los sujetos debían indicar en una escala de 7 puntos el grado en el que estaban satisfechos con: 1. La calidad de la supervisión que recibían, 2. sus relaciones con los compañeros de trabajo, 3. las oportunidades para relacionarse con otras personas en el trabajo, 4. el grado de respeto y de buen trato que recibían de su supervisor, 5. la posibilidad de ayudar a otros en el trabajo, 6. el apoyo y la guía que recibían de su supervisor. Como se ha dicho anteriormente, se encontraron relaciones positivas significativas entre LMX y la satisfacción con las relaciones de trabajo, aun después de controlar los efectos de

otras variables como la similitud demográfica y diversas variables del contexto (tamaño del equipo, carga de trabajo, recursos disponibles). Sin embargo, al ser una variable compuesta de la satisfacción con el supervisor y con el resto de miembros del equipo, no puede establecerse si LMX tiene efectos diferentes sobre cada una de dichas facetas de la satisfacción.

McClane (1991) estudió por separado dichos efectos, pero utilizando la escala *negotiation latitude* (escala de 5 ítems de Liden y Graen, 1980). Estos autores compararon aquellos grupos con niveles medios altos en LMX con grupos en los cuales LMX era de baja calidad. Sus resultados mostraron que los grupos que tenían niveles promedio de LMX de más alta calidad también tenían niveles más altos de satisfacción con el líder y satisfacción con los compañeros de trabajo. Sin embargo, no se analizaron dichos efectos a nivel individual.

Por otro lado, también se ha estudiado la relación entre LMX y la satisfacción con la carrera. En concreto, Wayne et al. (1999) encontraron relaciones positivas significativas entre LMX y la satisfacción con la carrera. Sin embargo, cuando se controlaron los efectos de capital humano (nivel educativo, antigüedad en el puesto y en la organización, formación, etc.) y de una serie de variables motivacionales (horas trabajadas a la semana, deseo de ascender y planificación de carrera) LMX no explicó varianza adicional sobre la predicción de la satisfacción. Así pues, los resultados parecen indicar que otras variables tales como la motivación y la capacidad de los subordinados explican en mayor medida su nivel de satisfacción con la carrera. Aunque estos resultados podrían deberse también a que los líderes desarrollan relaciones de mayor calidad con aquellos subordinados más motivados y más capaces, las correlaciones entre estas variables y LMX no fueron significativas.

No obstante, como se ha señalado al principio de este apartado, la mayor parte de la investigación se ha centrado en el análisis de la relación entre LMX y la satisfacción general o la satisfacción con la supervisión. A continuación se revisa la investigación realizada, considerando distintos tipos de trabajos: trabajos que analizan la influencia del tratamiento en LMX, aquellos que controlaron la influencia de otras posibles variables antecedentes, el estudio simultáneo de distintos tipos de intercambio social sobre la satisfacción, las investigaciones que utilizan escalas diferentes a la más

utilizada de Graen et al. (1982), los que consideran el papel modulador de LMX sobre la relación entre satisfacción y otras variables antecedentes de la misma y, por último, los estudios que analizan posibles variables moduladoras o mediadoras de la relación entre LMX y la satisfacción.

Dos estudios de campo analizaron los efectos de un tratamiento que tenía como objetivo aumentar la calidad de la relación LMX sobre los resultados organizacionales. En concreto se trata de dos estudios longitudinales realizados por el equipo de Graen (Graen et al., 1982; Scandura y Graen, 1984). El primer estudio, desarrollado por Graen et al. (1982) tiene como objetivo analizar los efectos de dos tipos de tratamientos sobre los resultados laborales. Uno de los tratamientos consistía en mejorar el diseño del puesto de trabajo, el segundo consistía en mejorar las relaciones de intercambio entre líder y miembro, el tercero combinaba los dos tratamientos anteriores, por último se incluyó un grupo control. Se estudiaron los efectos que el tratamiento producía sobre dos medidas de satisfacción general *Job diagnostic survey*, de Hackman y Oldham, (1975); *Hoppock job satisfaction Blank*, de Hoppock, (1935). Los resultados pusieron de manifiesto aumentos en los índices de satisfacción general tanto en los grupos que pasaron por un tratamiento en mejora de las relaciones de intercambio líder-miembro como los que pasaron por el tratamiento combinado con la mejora del diseño del puesto. Aunque una de las medidas de satisfacción que utilizaron contienen información sobre distintas facetas de la satisfacción con el trabajo, éstas no se examinaron por separado.

Posteriormente, también en un estudio longitudinal, Scandura y Graen (1984) analizaron de nuevo los efectos del tratamiento en liderazgo sobre la productividad, la satisfacción general y la satisfacción con la supervisión, teniendo en cuenta a su vez los efectos moderadores del nivel inicial de LMX. Estos autores tricotomizaron la variable de LMX basándose en las desviaciones de la puntuación individual de cada uno de los miembros de la media de la unidad. De esta manera crearon tres grupos con aproximadamente el mismo número de sujetos que llamaron: bajo, medio y alto nivel de desviación de la media en LMX. Los resultados pusieron de manifiesto que tanto los sujetos con niveles iniciales antes del tratamiento altos en LMX como aquellos con niveles medios y bajos en LMX mejoraban en cuanto a su satisfacción general y la satisfacción con la supervisión. No obstante, estos resultados estaban modulados por el

nivel inicial de calidad de sus relaciones. En este sentido, aquellos que más se beneficiaron por el tratamiento fueron los sujetos que inicialmente tenían baja calidad de LMX.

Algunos trabajos también analizaron las relaciones entre LMX y la satisfacción controlando los efectos de otras posibles variables antecedentes de la satisfacción. La relación entre LMX y distintos resultados laborales puede verse afectada a su vez por una serie de variables personales y del contexto. Así, por ejemplo, variables que han sido identificadas como antecedentes de LMX también lo han sido de la satisfacción, el compromiso organizacional o las intenciones de abandono. En este sentido, algunos autores han analizado junto a LMX los efectos de otras variables para ver si una vez controlados los efectos de otros factores, LMX sigue añadiendo poder de predicción sobre los resultados de trabajo o para analizar su posible papel como variable mediadora entre las otras relaciones.

Seers y Graen (1984) fueron unos de los primeros en analizar los efectos conjuntos de las características del trabajo y la relación de intercambio líder-miembro sobre los resultados actitudinales del trabajo en un estudio con un diseño longitudinal. Estos autores propusieron un modelo que denominan *dual attachment model*, en el que proponen que ambos tipos de características (del puesto y de la relación) tendrán efectos significativos conjuntos sobre la satisfacción de los empleados. En sus análisis consideraron los efectos tanto de este modelo conjunto como de dos modelos sencillos de características del trabajo y de la relación de intercambio. Se utilizaron modelos de regresión jerárquica para poner a prueba dichas relaciones entre los tres modelos distintos y las variables de resultado. Los resultados pusieron de manifiesto que los tres modelos predecían significativamente la satisfacción general tanto en el mismo momento temporal como a través del tiempo. Sin embargo, la relación entre los cambios en las características del trabajo, LMX y la satisfacción general sólo fueron significativas para el modelo LMX y el modelo conjunto. Por otro lado, al analizar las relaciones con facetas específicas del trabajo por separado, los resultados mostraron lo siguiente: respecto a la satisfacción con la supervisión, únicamente el modelo LMX y el modelo conjunto predecían significativamente los resultados; respecto a la satisfacción intrínseca era el modelo de características del trabajo y el modelo conjunto los que

predecían los resultados. Por último, ningún modelo presentó relaciones significativas con la satisfacción con la paga y las promociones. Posteriormente, otros autores también han puesto de relieve que LMX añadía poder de predicción sobre la satisfacción general con el trabajo una vez tenidos en cuenta los efectos de las características del trabajo sobre dicha variable (Liden, Wayne y Sparrowe, 2000).

De forma similar, Green et al. (1996) examinaron conjuntamente la contribución de LMX y una serie de variables que han sido consideradas como potenciales antecedentes de LMX a la predicción de las actitudes de los subordinados frente al trabajo. En su trabajo consideraron tres variables que hacían referencia a las características personales de los empleados en comparación con las de sus supervisores, en concreto la similitud demográfica (similitud de edad, de educación y de género) y tres variables que hacían referencia a características de la organización (tamaño de la unidad, sobrecarga de trabajo y recursos financieros disponibles en la organización). Una vez controlados los efectos de la similitud demográfica y del contexto, encontraron relaciones positivas significativas entre LMX y la satisfacción con las relaciones de trabajo (relaciones con el supervisor y los compañeros de trabajo). Estos resultados pusieron de manifiesto que aunque el desarrollo de la relación líder-miembro puede estar limitada por las características del contexto, la habilidad de ambos para desarrollar relaciones de calidad puede ser una fuente importante de satisfacción.

Sin embargo, Stepina, Perrewe, Hassell, Harris y Mayfield (1991) al estudiar los efectos combinados de LMX, características del trabajo y recompensas contingentes sobre la propensión al abandono, el desempeño, motivación y la satisfacción (analizando distintas facetas de la misma) encontraron que LMX explicaba varianza única solo en el caso de la satisfacción con el supervisor. Mientras que los otros aspectos analizados, características del trabajo, lo hacían sobre la motivación intrínseca, la satisfacción general, satisfacción social, y la satisfacción con el crecimiento. La recompensa contingente estaba relacionada con la satisfacción con el supervisor

Otras investigaciones que han desarrollado nuevas escalas para medir LMX también han encontrado relaciones significativas entre el constructo LMX y la satisfacción laboral. En este sentido en la investigación desarrollada por Bahl y Ansari (1996) se puso de manifiesto que LMX medido con la escala de "Calidad de la

interacción” (QI, *Quality of interaction*) mostraba relaciones positivas significativas tanto con la satisfacción intrínseca como con la satisfacción extrínseca de los subordinados. Liden y Maslyn (1998) estudiaron la relación entre LMX y tres dimensiones de la satisfacción: satisfacción intrínseca, satisfacción con los compañeros de trabajo y satisfacción con el supervisor. Estos autores encontraron relaciones significativas entre LMX y la satisfacción con el supervisor tanto para una muestra de estudiantes universitarios como para una muestra de trabajadores de empresas de hostelería y manufactura. En su investigación utilizaron dos medidas diferentes de LMX. Por un lado tomaron la escala de Scandura y Graen (1984) y por otro la escala multidimensional desarrollada por los mismos autores. En los análisis realizados se puso de manifiesto que LMX presentaba relaciones significativas con distintos resultados del trabajo independientemente de la escala utilizada. Asimismo, sus resultados muestran que la escala de Scandura y Graen (1984) añade poder de predicción a su propia escala sobre la satisfacción con el supervisor.

Otras investigaciones han estudiado simultáneamente los efectos de la relación de intercambio del líder junto a otros tipos de intercambio social sobre la satisfacción y otros resultados laborales. Dentro de una organización se producen diversos tipos de intercambio social, no únicamente entre líder y subordinado. Esto ha llevado a algunos autores a considerar conjuntamente distintas formas de intercambio y sus relaciones con otros aspectos de la organización. Las otras formas de intercambio dentro de las organizaciones que se han estudiado son la percepción de apoyo social de la organización (POS, *perceived organizational support*) y la calidad del intercambio con los compañeros del equipo de trabajo (TMX, *team-member exchange*). El POS ha sido definido como “la calidad de la relación empleado-organización respecto a la medida en que los empleados creen que su organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar” (Masterson et al., 2000, p. 740). Por otro lado, el constructo TMX fue desarrollado para evaluar la reciprocidad entre un individuo y los compañeros de su grupo de trabajo. En este sentido ha sido definido como la percepción que tiene cada miembro del equipo de su relación de intercambio con el grupo de trabajo en su conjunto y pretende evaluar “su voluntad para asistir a otros, compartir ideas e

información y, a su vez, la medida en que se recibe información, ayuda y reconocimiento de los otros miembros (Seers, 1989, p. 119).

En este sentido, algunos autores han planteado que cada tipo de intercambio estará asociado con distintos tipos de resultados laborales o que mediará distintos tipos de procesos organizacionales. Así, Wayne et al. (1997) han planteado que mientras que POS estará asociado con resultados que afectan a la organización en su conjunto, LMX estará asociado con resultados que afectan a los líderes y al grupo de trabajo. Aunque estos autores consideran que ambos tipos de intercambio están relacionados recíprocamente, mantienen que cada uno de ellos será más saliente en la predicción de aquellos resultados que impliquen el nivel de intercambio con la organización o con el líder. En este sentido, Wayne et al. (1997) hipotetizaron que POS estaría relacionado con aspectos como el desempeño, la conducta de ciudadanía organizacional, el compromiso con la organización y las intenciones de abandono del puesto, mientras que LMX predeciría el desempeño, conducta de ciudadanía organizacional y los favores del miembro hacia el líder. Por su parte, Settoon et al. (1996) hipotetizaron que POS predeciría significativamente el compromiso con la organización, mientras que LMX predeciría la conducta de ciudadanía y el desempeño. En un tercer trabajo, Masterson et al. (2000) hipotetizaron que LMX estaría relacionado con la satisfacción general con el trabajo, el desempeño y la conducta de ciudadanía organizacional dirigidas hacia el supervisor y POS con las conductas de ciudadanía organizacional dirigidas hacia la organización, el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y las intenciones de abandono de la organización. Todas estas investigaciones utilizaron análisis de ecuación estructural para poner a prueba sus hipótesis.

Masterson et al. (2000) pusieron a prueba un modelo para estudiar las relaciones entre la justicia organizacional, el intercambio social y una serie de resultados laborales. En su modelo hipotetizaron relaciones diferentes entre dos tipos de justicia organizacional (justicia procedimental y justicia en la interacción personal), dos tipos de intercambios social (LMX y POS) y los resultados laborales (desempeño, conducta de ciudadanía organizacional, satisfacción general con el trabajo, compromiso con la organización y las intenciones de abandono de la organización). Respecto a la satisfacción laboral se obtuvieron relaciones significativas con los dos tipos de justicia

organizacional y con los dos tipos de intercambio social. No obstante, mediante el uso de un modelo de análisis estructural, estos autores pusieron a prueba distintos modelos de relación entre dichas variables. El modelo que presentó un mayor ajuste y fue más parsimonioso puso de relieve que tanto LMX como POS tenían efectos directos sobre la satisfacción laboral, que la justicia interaccional tenía efectos mediados a través de LMX sobre la satisfacción, y que la justicia procedimental también tenía efectos sobre la satisfacción, aunque en ese caso mediados por POS.

Otra de las cuestiones que ha sido tratada en la investigación sobre las relaciones entre LMX y la satisfacción es la relativa al papel del constructo LMX como modulador de las relaciones entre otras variables. En un estudio longitudinal Major et al. (1995) examinaron los efectos que tenían sobre personas recién incorporadas a una organización la discrepancia entre sus expectativas iniciales sobre el trabajo y su trabajo real (en cuanto a la claridad, conflicto y aceptación del rol). Estos autores hipotetizaron que las relaciones de intercambio dentro de los equipos de trabajo tendrían un efecto modulador de las relaciones entre la falta de cumplimiento de las expectativas sobre una serie de resultados tales como la satisfacción, el compromiso con la organización y las intenciones de abandono. Los resultados mostraron por un lado que LMX tenía efectos directos sobre la satisfacción general. Por otro lado, se comprobó que LMX modulaba algunas de las relaciones entre la discrepancia en las expectativas y la satisfacción general. En concreto, las relaciones de la discrepancia entre el nivel de conflicto y la aceptación de rol esperados por los recién incorporados y la satisfacción laboral eran moduladas por la calidad de LMX. No se encontraron efectos moduladores para la relación de la discrepancia con las expectativas sobre la claridad de rol y la satisfacción. Así pues, esta investigación puso de manifiesto que LMX no tiene efectos directos únicamente sobre la satisfacción laboral sino que además puede servir para disminuir los efectos negativos de fenómenos tales como la discrepancia entre las expectativas sobre el puesto y sus características reales. No obstante, cabe también señalar que las expectativas iniciales de los recién incorporados predecían LMX meses después (Liden et al., 1993)

La investigación sobre LMX también ha sugerido la necesidad de analizar posibles variables mediadoras o moduladoras de las relaciones entre LMX y diversos

resultados laborales, especialmente para aquellas variables que han producido relaciones inconsistentes, entre ellas algunas facetas de la satisfacción laboral. Así, por ejemplo, Gerstner y Day (1997) sugieren que algunos aspectos como las características de la tarea, las restricciones de tiempo, los recursos, las condiciones laborales y el clima organizacional podrían estar modulando la relación entre LMX y diversos resultados laborales. Uno de los primeros trabajos que consideró los efectos moduladores de otras variables sobre la relación entre LMX y la satisfacción laboral fue el estudio longitudinal desarrollado por Graen et al. (1982). Estos autores hipotetizaron que la necesidad de crecimiento personal mediaría las relaciones entre LMX y diversos resultados laborales, entre ellos la satisfacción general con el trabajo. Sus resultados mostraron que el efecto del tratamiento en LMX era mayor sobre aquellos grupos de sujetos con alto grado de necesidad de crecimiento personal. Asimismo, como se comentó anteriormente, Scandura y Graen (1984) también detectaron que el nivel inicial de LMX modulaba las relaciones entre el tratamiento para el desarrollo de LMX y la satisfacción. Posteriormente, Seers y Graen (1984) encontraron que la necesidad de liderazgo modulaba los efectos entre LMX y la satisfacción con la supervisión.

También se han sugerido algunas variables que podrían estar mediando la relación de LMX con la satisfacción laboral y otros resultados organizacionales. La investigación empírica sólo ha analizado como posible mediador entre LMX y la satisfacción el grado de potenciación (*empowerment*) que desarrollan los subordinados (Liden et al, 2000). Por un lado, la potenciación se ha definido como la motivación intrínseca de la tarea y se ha considerado un factor relevante en la determinación del nivel de satisfacción laboral de los individuos. Por otro lado, la relación del líder con los subordinados es considerada como un elemento que influye sobre las percepciones de *empowerment* de los subordinados ya que el apoyo y los recursos que pueden proporcionar los líderes a sus subordinados tendrá un impacto sustancial en el modo en que éstos últimos experimentan su trabajo. Liden et al. (2000) estudiaron el papel mediador del *empowerment* en las relaciones entre LMX y tres resultados laborales: la satisfacción, el compromiso con la organización y el desempeño. Los autores encontraron que LMX predecía dos de las dimensiones del *empowerment* consideradas (impacto y auto-determinación) y a su vez observaron relaciones directas entre LMX y

la satisfacción laboral. No obstante, no se encontraron efectos mediadores de la potenciación en la relación entre LMX y la satisfacción laboral. Además, cuando en el modelo de la ecuación de regresión se consideraron también los efectos de varias dimensiones de la potenciación sobre el grado de satisfacción general, LMX perdió capacidad de predicción. Tampoco se encontraron relaciones significativas entre LMX y dichas dimensiones por lo que también quedaba descartada la posibilidad de que la influencia de LMX estuviese mediada por el *empowerment*. En base a los resultados obtenidos los autores señalaron que la varianza en la satisfacción general era mejor explicada por las características del trabajo mediadas por el *empowerment*. Por el contrario, como se comentará en apartados posteriores, el compromiso era mejor explicado por la influencia de la relación de intercambio de los empleados con el líder y sus compañeros. Estos resultados contradicen los obtenidos por Seers y Graen (1984), según los cuales, la satisfacción general era mejor explicada por los modelos que incluían LMX además de las características del trabajo.

Como se ha podido ver, a lo largo de la revisión realizada, las investigaciones que han analizado la relación entre LMX y la satisfacción laboral, han considerado sistemáticamente la satisfacción como un resultado de la relación de intercambio. Sin embargo, desde la investigación sobre conducta organizacional la satisfacción no sólo ha sido considerada como un resultado laboral sino también como un componente del sistema conductual en el trabajo o como causa de la conducta. La aproximación al estudio de la satisfacción como un resultado ha hecho hincapié en los efectos que la experiencia laboral tiene sobre el sujeto respecto a la relación entre los resultados obtenidos y sus motivaciones, valores y objetivos. Cuando ha sido considerada como un componente del sistema conductual o como causa de la conducta fundamentalmente se ha enfatizado el efecto de las evaluaciones que los sujetos realizan de su experiencia laboral sobre otros componentes del sistema organización. En este sentido se ha puesto de manifiesto que la evaluación que los individuos realizan de la situación laboral (satisfacción laboral) servirá como fuerza motivadora para mejorar, mantener o evitar la situación (Thierry, 1998). De este modo, la satisfacción laboral no se entiende únicamente como una consecuencia de la experiencia laboral sino como un *input* que puede estimular cambios en el sistema de organizacional.

La investigación sobre las relaciones entre LMX y la satisfacción laboral ha considerado la satisfacción como un consecuente de la relación líder-miembro. En el presente trabajo se considera que los niveles de satisfacción laboral de los subordinados también pueden influir sobre el desarrollo de LMX, básicamente por tres motivos:

- El nivel de satisfacción de los subordinados puede influir en la disposición del líder a establecer relaciones de alta calidad con los primeros.
- La evaluación que realicen los sujetos de sus experiencias laborales puede influir en el nivel de esfuerzo y las contribuciones que están dispuestos a realizar para desarrollar relaciones de alta calidad con su líder.
- Los estados afectivos resultantes de la evaluación de las experiencias laborales pueden influir sobre las percepciones que los individuos tienen de la calidad de la relación que establecen con su líder.

Respecto al primero de los motivos, por un lado, la literatura sobre atracción interpersonal ha puesto de manifiesto que se simpatiza con aquellos que nos recompensan y nos desagradan aquellos que suponen costes; por otro lado, la teoría del intercambio social, en la que se basa la teoría sobre LMX, ha señalado la tendencia a corresponder a aquellos que nos recompensan. La insatisfacción laboral ha mostrado estar relacionada con variables tales como el absentismo y el abandono del puesto, mala salud mental y física, menor productividad, menores conductas de ciudadanía etc. Por el contrario la satisfacción laboral ha mostrado relaciones positivas con resultados funcionales para la organización: conducta de ciudadanía organizacional, desempeño, compromiso con la organización, etc. (Spector, 1997). Una persona poco satisfecha puede suponer un coste para el líder en cuanto a fatiga, ansiedad, molestia o desazón y pocas recompensas y de este modo, pueden ser percibidas como menos dispuestas a contribuir positivamente a los objetivos del grupo y de la organización. En este sentido, cabe esperar que los líderes estén menos dispuestos a desarrollar relaciones de intercambio de calidad con los miembros de su equipo con menor nivel de satisfacción. En esta misma línea, desde otros contextos de investigación se ha puesto de manifiesto un rechazo de los supervisores por la información negativa proveniente de los subordinados. Así, por ejemplo, los estudios sobre comunicación vertical ascendente han puesto de relieve una menor satisfacción de los supervisores con dicho tipo de

comunicación por la carga negativa que tiene (Peiró, 1991). Aunque la investigación que ha estudiado la influencia de las características de los subordinados sobre el desarrollo de la relación LMX ha puesto de manifiesto que ciertos rasgos de personalidad tales como el afecto positivo y negativo (Engle y Lord, 1997; Basu y Green, 1995), la extraversión y el optimismo están relacionadas significativamente con la calidad de la relación líder-miembro, hasta el momento no se ha planteado la posibilidad de que los estados afectivos positivos en los subordinados, tales como la satisfacción o el compromiso, influyan sobre el desarrollo de LMX.

Asimismo, respecto al segundo de los motivos esgrimidos y en estrecha relación con el anterior, la satisfacción puede considerarse un antecedente de LMX atendiendo a su potencial motivador. Al igual que se ha considerado la satisfacción como una antecedente de otras conductas positivas para la organización, ésta podría estar relacionada con una mayor predisposición por parte de los subordinados a desarrollar relaciones de alta calidad con sus líderes. Aquellas personas que evalúen la situación laboral más favorablemente podrían estar más dispuestas a contribuir al desarrollo de relaciones de alta calidad con los líderes de sus equipos, a aceptar las ofertas de los líderes de mayores niveles de responsabilidad y autonomía, y a depositar un mayor grado de confianza en dicha relación.

En tercer lugar, en la literatura sobre las relaciones entre percepción y afecto también se ha señalado que, aunque en términos generales se asume que la percepción de la realidad antecede a la evaluación afectiva de la misma, también se puede dar el proceso inverso la influencia de la satisfacción sobre el modo en que la persona percibe su ambiente de trabajo. En este sentido se ha apuntado en diversas ocasiones que los estados afectivos pueden afectar al modo en que las personas perciben las características de su entorno. La fundamentación teórica de la influencia de la satisfacción laboral sobre las percepciones laborales propuesta por James, James y Ashe (1990) es la siguiente:

“El afecto puede hacer que los individuos 1) estén más atentos a aquellos aspectos del ambiente que mantienen los niveles de afecto existentes o deseados 2) atribuyan al ambiente de trabajo atributos deseables o indeseables hacia los cuales tiene un afecto positivo o negativo; 3) redefinan cognitivamente los aspectos del ambiente de modo que

aumenten la tendencia a responder ante ellos positiva o negativamente; y 4) reestructuren cognitivamente los significados adquiridos de manera que sean consistentes con las expectativas de que ese tipo de ambiente de trabajo desencadene una reacción positiva o negativa” (James et al., 1990, p. 66)

Algunas investigaciones que han tratado la relación entre la satisfacción laboral y las percepciones del ambiente laboral y las características del trabajo (incluyendo factores como el apoyo recibido del líder) también han apuntado la posible existencia de relaciones recíprocas entre ambas variables (James y Jones, 1980; James y Tetrick, 1986; González-Romá et al., 1996; Jonge et al, 2001). Asimismo, algunas investigaciones han mostrado apoyo empírico a la hipótesis de las relaciones recíprocas entre las percepciones del trabajo y la satisfacción laboral (James y Jones, 1980; James y Tetrick, 1986)

La posible existencia de relaciones recíprocas entre satisfacción y LMX también ha sido sugerida en la literatura sobre LMX. Así, por ejemplo, Liden y Maslyn (1998) respecto a la relación entre la satisfacción con la supervisión y LMX sugieren que, aunque generalmente la relación entre ambas variables es alta, no está clara cual es la relación causal entre ambas, sugiriendo a su vez que probablemente la hipótesis de la causación recíproca entre ambas será la que mayor apoyo pueda encontrar. Estos autores señalaron a su vez la necesidad de estudios longitudinales que permitieran poner a prueba dicha hipótesis. No obstante, hasta el momento no se ha desarrollado ninguna investigación empírica al respecto.

Las anteriores consideraciones y la investigación realizada en torno a las relaciones entre la satisfacción y LMX pueden conducir a plantearse las siguientes cuestiones: a) la calidad de la relación de intercambio que desarrollan los subordinados con el líder influye su nivel de satisfacción laboral, b) los líderes desarrollan relaciones de mayor calidad con los miembros de los equipos que están más satisfechos con distintas dimensiones del trabajo, c) los miembros de los equipos que realicen evaluaciones más positivas de su situación laboral estarán más dispuestos a realizar contribuciones para desarrollar una relación de alta calidad con el líder, d) los miembros de los equipos que están más satisfechos tienden a percibir su relación con el supervisor como más positiva.

La presente investigación también pretende tomar en consideración la relación entre la satisfacción y LMX considerando distintas facetas u objetos de referencia de la satisfacción. Hasta el momento, la investigación sobre LMX ha mostrado consistentemente la existencia de relaciones positivas significativas entre LMX y la satisfacción laboral en términos generales, pero cuando se han considerado distintas facetas de la satisfacción los trabajos realizados son escasos y los resultados encontrados contradictorios. Anteriores trabajos en otros ámbitos de investigación han mostrado que existen relaciones diferentes de cada una de las facetas de la satisfacción con otros constructos (Thierry, 1998; Peiró et al., 1995). Del mismo modo es factible que la relación supervisor-subordinado afecte de manera distinta a la satisfacción de éste último con distintos aspectos de su situación laboral y viceversa. Aunque la relación entre satisfacción general y la satisfacción con la supervisión y LMX ha sido ampliamente estudiada, otras facetas de la satisfacción deberían ser tenidas en cuenta para determinar qué dimensiones de la satisfacción realmente se ven afectadas por LMX o cuál es la dirección de causalidad de la relación entre ambos constructos.

Para tratar de responder a estas cuestiones, en la presente investigación se plantean las siguientes hipótesis:

Hipótesis 2a La calidad de la interacción líder-miembro en tiempo 1 predecirá la satisfacción con distintas facetas del trabajo en tiempo 2.

Hipótesis 2b La satisfacción con distintas facetas del trabajo en tiempo 1 predecirá la calidad de la interacción líder-miembro en tiempo 2.

3.2. La calidad del intercambio líder-miembro y el compromiso en las organizaciones.

El estudio del compromiso organizacional ha recibido mucha atención en las últimas décadas por su poder motivacional y por sus implicaciones para la conducta dentro de las organizaciones. La relación que más se ha investigado es la existente entre el compromiso organizacional y el abandono de la organización, encontrándose en muchas ocasiones relaciones negativas significativas entre ambos (Mowday, Steers y Porter, 1979; O'Reilly y Caldwell, 1980) También se han encontrado relaciones positivas significativas con la satisfacción laboral y con el desempeño. En este sentido,

se ha partido de la idea de que los individuos que están comprometidos con su organización es más difícil que dejen sus trabajos que aquellos que no están comprometidos. Además, aquellos suelen tener un desempeño mejor y por lo tanto contribuyen en mayor medida a la mejora de la eficiencia de la organización (Scholl, 1981).

La relación entre el compromiso organizacional y el liderazgo ha sido puesta de relieve en distintas ocasiones. Distintos modelos y teorías de liderazgo han considerado el compromiso como un consecuente de la conducta o los estilos de liderazgo. Así, por ejemplo, se ha puesto de manifiesto que aquellos estilos directivos que permiten mayor grado de autonomía a los empleados consiguen mayores niveles de compromiso por parte de los mismos (Mathieu y Zajac, 1990; Harrison y Hubbard, 1998). Asimismo, se ha analizado la relación entre la manera en que se asigna el trabajo a los empleados y su grado de compromiso, mostrándose en diversas ocasiones que aquellos empleados que percibían mayor respeto y consideración de sus directivos al asignarles el trabajo tenían niveles más altos de compromiso organizacional (Hawkins, 1998). Desde la teoría LMX también se ha hipotetizado una relación positiva entre ambos constructos, encontrándose sistemáticamente una relación significativa positiva entre ambos (Kacmar et al., 1999). Desde esta teoría se sugiere que, dado que los miembros de las diadas de alta calidad reciben mayores contribuciones de los líderes (mayor capacidad de influencia, apoyo y atención) que los que forman parte de relaciones de más baja calidad, los primeros mostrarán mayores niveles de compromiso con la organización que los segundos como una forma de reciprocidad (Graen et al., 1982).

Por otro lado, la literatura también ha puesto de manifiesto que los sujetos que muestran mayores niveles de compromiso con la organización son más susceptibles de recibir recompensas tanto tangibles como psicológicas por parte de la organización. En tanto en cuanto el compromiso de los miembros del equipo con su organización o su grupo de trabajo permite al líder conseguir sus propios objetivos y los del grupo, éste puede constituir una contribución importante de los miembros de los equipos a la relación diádica. En la medida en que la teoría sobre LMX considera la relación líder-miembro como una relación de intercambio social recíproca es esperable también que

los líderes desarrollen relaciones de mayor calidad con aquellos miembros más comprometidos con distintos aspectos de la organización.

En los siguientes apartados se realiza una revisión de la literatura sobre compromiso organizacional y su relación con LMX. En primer lugar, se analiza el concepto de compromiso dentro de las organizaciones y las distintas aproximaciones a su estudio. En segundo lugar, se hace referencia a los distintos objetos a los que puede hacer referencia el compromiso en el contexto de las organizaciones. En tercer lugar, el modo en que la investigación ha medido el compromiso en las organizaciones. Por último, se revisan los distintos trabajos que han analizado la relación entre el compromiso organizacional y el constructo de LMX, y se hacen una serie de consideraciones respecto a la naturaleza de la relación entre ambos constructos.

3.2.1. El concepto de compromiso en las organizaciones.

Aunque existe una gran cantidad de literatura sobre el compromiso, todavía no existe un acuerdo unánime sobre la conceptualización más adecuada del término (Scholl, 1981; Brown, 1996). El compromiso en las organizaciones ha sido definido y operacionalizado de muy diversas maneras. Así por ejemplo, Mowday, Porter y Steers (1982) pusieron de relieve que al menos se han elaborado unas 10 definiciones distintas de dicho constructo. En los últimos años, algunos trabajos han tratado de integrar un conjunto de investigaciones que se caracterizaban por su fragmentación ofreciendo una visión más global del fenómeno (Mathieu y Zajac, 1990; Allen y Meyer, 1995; Brown, 1996)

Algunos autores lo han considerado como el nivel de implicación que un miembro de una organización tiene con la misma, otros han considerado que el nivel de compromiso se pone de relieve a través de la congruencia o el ajuste entre los objetivos y valores del individuo y la organización o a través de un intercambio de conductas o de recompensas valoradas por ambos. Sin embargo la mayor parte de la investigación ha estado centrada en lo que podríamos llamar la lealtad del individuo hacia la organización a la cual pertenece. Uno de los intentos más recientes por encontrar una definición del término que incorpore diferentes puntos de vista es el desarrollado por

Brown (1996). Este autor, trata de aunar las ideas de las dos escuelas de pensamiento existentes para lograr una definición que sirva para dar una estructura al conocimiento sobre el compromiso en las organizaciones.

En la investigación sobre compromiso organizacional generalmente se ha distinguido entre dos tipos de aproximaciones: la aproximación actitudinal y la aproximación conductual.

La aproximación conductual mantiene que las personas desarrollan un sentido de compromiso con la organización como resultado de realizar una serie de conductas de compromiso. El compromiso se describe como una tendencia a implicarse en una serie de actividades que le llevan a mantener su relación con la organización. Se refiere a la acumulación de un conjunto de inversiones valiosas para el individuo que perdería si abandonase la organización,. Esta definición se centra pues en las manifestaciones del compromiso (Mowday et al., 1979).

La aproximación actitudinal se centra en la naturaleza de la relación que se desarrolla entre el empleado y la organización. Así, el compromiso se desarrolla a partir de una combinación de experiencias laborales, percepciones de la organización y características personales que conducen a unos sentimientos positivos sobre la organización que a su vez conducen a mantener su permanencia en la misma. El compromiso se define como un estado psicológico que refleja la relación del empleado con la organización. Esta aproximación actitudinal es la que más se ha extendido en la literatura, probablemente porque es la que ha mostrado correlaciones más altas con las variables que pueden explicar el desarrollo del mismo (Allen y Meyer, 1995).

Dentro de esta aproximación, se describe un triple componente del compromiso organizacional (Mowday et al, 1979).

- un deseo de mantenerse como miembro de la organización
- una promesa de dar apoyo a los objetivos e intereses de la organización
- un deseo de esforzarse para apoyar esos objetivos a través de conductas relacionadas con el trabajo.

Retomando esta definición, Meyer y Allen (1991; 1997) propusieron un modelo de tres componentes del compromiso organizacional que trataba de integrar el conjunto de investigaciones desarrolladas en torno a dicho fenómeno. Dichos componentes son:

el compromiso afectivo, el compromiso de continuidad y el compromiso normativo. Como se puede observar, cada uno de estos componentes tiene su parangón en la consideración tridimensional de las actitudes (cognitivo, afectivo y conductual).

El compromiso afectivo se ha definido como “un conjunto de actitudes positivas hacia la organización manifestadas en la dedicación a sus objetivos y a un conjunto de valores compartidos” (Brown, 1996, p. 231). Hace referencia a la medida en que un individuo se encuentra implicado psicológicamente con su organización a través de sentimientos como la lealtad, el afecto y la pertenencia y supone una disposición a realizar un esfuerzo considerable en beneficio de la organización

El compromiso de continuidad surge como consecuencia de las inversiones que una persona realiza durante el tiempo que está trabajando en una organización que le hacen cada vez más difícil dejarla. En definitiva, hace referencia a la tendencia que tienen los miembros de una organización a permanecer en ella porque los costes de dejarla son más altos que los de quedarse en ella. Este componente se pone de manifiesto como un fuerte deseo de mantener la membresía en la organización.

Por último, el compromiso normativo hace referencia a todas aquellas normas interiorizadas que presionan a los miembros de una organización a actuar de la forma adecuada para que ésta consiga sus objetivos e intereses. Este componente ha sido operacionalizado como una fuerte creencia en y aceptación de los objetivos y valores de la organización. Sin embargo, este tercer componente ha sido desestimado en muchas ocasiones debido a que muestra grandes coincidencias de contenido con el componente afectivo. Así, por ejemplo, Allen y Meyer (1990), propusieron eliminar dicho componente. Por otro lado, Angle y Lawson (1993) han sugerido que el componente normativo representa más bien una inclinación o propensión a estar comprometido y que como tal podría ser definido más bien como un valor personal que actúa como antecedente del compromiso con la organización.

En términos generales, todas las definiciones del compromiso organizacional comparten un aspecto, la consideración del mismo como nexo entre el individuo y organización. Asimismo, todas las definiciones hacen referencia, por un lado, a un sentido de obligación del individuo con su organización y, por otro lado, a un acuerdo firme de una parte (el empleado) conectado a algún acontecimiento futuro. La fuerza de

dicho fenómeno, y el motivo que lo hace relevante para la investigación, es que representa la dedicación y el apoyo a la organización más allá de las expectativas y las recompensas del trabajo, es decir, “una obligación de continuar prestando apoyo a la organización independientemente de las variaciones en las circunstancias o las actitudes” (Brown 1996, p. 249).

Las definiciones parecen incluir al menos el aspecto actitudinal y el de continuidad. Brown (1996) ha sugerido que ambos tipos de compromiso responden en realidad a dos formas diferentes de ver el mismo constructo. Todos los compromisos contienen tanto un elemento positivo “querer ser parte de” como un elemento negativo “tener que ser parte de”. El compromiso actitudinal estaría haciendo referencia al primero de ellos, mientras que el compromiso de continuidad representaría la otra parte. No obstante, la esencia del compromiso sigue siendo la misma, una fuerza que obliga a la persona a mantenerse unida con el objeto del compromiso incluso cuando las actitudes puedan cambiar. Además, se ha puesto de manifiesto que ambos tipos de compromiso no son conceptos totalmente diferenciados y la medida de cada uno de ellos contiene elementos del otro. En esta línea Mathieu y Zajac (1990) han apuntado que aunque una persona puede estar comprometida inicialmente con una organización por motivos puramente de intercambio (compromiso de continuidad) puede desarrollar actitudes consistentes con el mantenimiento de la membrecía (compromiso actitudinal) por lo que ambos procesos pueden acabar más estrechamente unidos con el paso del tiempo. No obstante, autores como Brown (1996) recomiendan que cualquier investigación que realice una descripción del compromiso hacia la organización debe incluir una especificación de los términos en los que ésta se realiza (afectivo, conductual, normativo, etc.) ya que estos pueden estar relacionados de modo distinto con otros correlatos, antecedentes o consecuentes del mismo.

3.2.2. El objeto de compromiso.

Además del significado del compromiso, también se ha puesto de relieve la importancia de definir claramente cuál es el objeto del compromiso, es decir, la persona o la entidad hacia la que se realiza el compromiso. El compromiso dentro de las

organizaciones puede ser hacia una persona (p.ej. el supervisor), un grupo de personas (p.ej el grupo), una entidad hecha de personas (p.ej. la organización) o una idea o causa (p.ej. aumentar la calidad de la sanidad pública). Las relaciones con los distintos correlatos, antecedentes y consecuentes pueden ser diferentes en función del objeto de atención al que se dirige el compromiso.

En general, la mayor parte de las investigaciones sobre conducta organizacional han utilizado la etiqueta de compromiso organizacional en sus medidas de compromiso. Sin embargo, como señala Brown (1996), cabría cuestionarse cual es el objeto de referencia que se interpretan en dichas medidas. Este mismo autor apunta que lo más probable es que las personas asocien la organización con aquella unidad o grupo que esté más cercana en cuanto a los términos del compromiso implicados. En este sentido, Schneider y Reichers (1983) han puesto de manifiesto que la organización no debería ser vista como una unidad, sino más bien como un sistema de diferentes grupos de referencia. Así, los individuos pueden tener distintos compromisos con los distintos grupos de referencia existentes, que podríamos llamar compromisos múltiples, que podrían entrar en conflicto unos con otros.

La literatura sobre compromiso con la organización también ha puesto de manifiesto que el compromiso de los miembros influye sobre distintos resultados organizacionales en función del objeto de compromiso al que se haga referencia. Así, el compromiso con la organización ha mostrado relaciones con la conducta extra-rol, el desempeño en el trabajo y el abandono de la organización (Mathieu y Zajac, 1990). El compromiso con el equipo ha mostrado relaciones con la conducta extra-rol y el desempeño del equipo (Hackman, 1987). Por otro lado, Bishop y Scott (2000) pusieron de manifiesto la existencia de distintos antecedentes para el compromiso con la organización y el compromiso con el equipo.

Tomar como objeto del compromiso el equipo o grupo de trabajo es relevante en tanto en cuanto la proximidad física y la interacción regular de los miembros con el mismo sugieren que es mucho más fácil para los empleados recibir información respecto a la medida en que su conducta refleja los objetivos, valores, normas de su equipo que de su organización. En este sentido, comparados con la organización, los grupos de trabajo son psicológicamente más salientes en términos de conducta

relacionada con el desempeño (Bishop y Scott, 2000). De hecho, los grupos han atraído el interés de los investigadores en psicología organizacional como medio para poner en marcha decisiones y para aumentar el compromiso y la motivación de las personas en entornos organizacionales (Hackman, 1987).

El compromiso con el equipo puede ser definido de modo similar al compromiso organizacional como un constructo con tres componentes: 1) deseo de mantenerse como miembro del grupo, 2) una promesa de dar apoyo a los objetivos e intereses del grupo, y 3) un deseo de esforzarse para apoyar dichos objetivos a través de conductas relacionadas con el trabajo. Al igual que la organización, el equipo desarrolla una serie de objetivos y valores que sus miembros deben aceptar, el nivel de implicación y de esfuerzo que los miembros ponen en mantener el equipo pueden variar y, el deseo de permanecer como miembros de dichos equipos, es también variable. Además, los individuos pueden experimentar un alto nivel de compromiso en uno de esos aspectos pero no en los otros (Bishop y Scott, 2000). Aquellos trabajos que han utilizado medidas del compromiso con el equipo de trabajo, lo que han hecho normalmente es modificar algunos cuestionarios existentes de compromiso organizacional cambiando el referente organización por el de equipo. Esta técnica fue sugerida por Reichers (1985) y ha demostrado su utilidad en distintas ocasiones (Scott y Townsend, 1994; Bishop y Scott, 2000). En cualquier caso, la elección de la unidad de análisis del compromiso vendrá determinada por las relaciones que se quieren estudiar y por la situación concreta de la organización.

3.2.3. La medida del compromiso en las organizaciones.

La variedad de definiciones existentes ha conducido al desarrollo de distintas medidas de compromiso y a distintas visiones de cómo este constructo debería medirse (Brown, 1996). A pesar de ello, los trabajos que han contrastado las escalas existentes han encontrado un gran solapamiento entre los distintos ítems de dichas escalas. Uno de los cuestionarios más utilizados es el *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ, Mowday et al, 1979). En esta escala el compromiso fue definido como “el grado de identificación e implicación de un individuo con la organización a la que pertenece”

(Mowday, Porter y Steers, 1982, P. 27). Asimismo se identificaron tres componentes teóricos: creencia y aceptación de las metas y valores de la organización, voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización, y un fuerte deseo de mantener la membresía en la organización. No obstante, aunque la escala contiene tres componentes, los autores la presentan como una escala unidimensional y, la mayor parte de autores que la han utilizado han encontrado un único factor (Kacmar et al, 1999).

Posteriormente, se han diseñado otras escalas. Así, por ejemplo, Balfour y Wechsler (1996) diseñaron la *Organizational Commitment Scale* (OCS, de Balfour y Wechsler, 1996) para paliar algunos de los fallos detectados en la anterior. Ésta escala fue diseñada para medir tres componentes del compromiso con la organización: identificación, intercambio y afiliación. A pesar de la consideración tricomponencial del compromiso, cuando se han llevado a cabo análisis factoriales en la mayor parte de las ocasiones únicamente se ha encontrado un factor. Estas escalas miden principalmente compromiso afectivo. Meyer y Allen (1984) diseñaron una escala para medir el compromiso de continuidad (CCS Continuance Commitment Scale). El objetivo que perseguían era excluir totalmente el afecto de la medida y confirmar el compromiso de continuidad como un constructo diferente. Estos autores definieron este constructo como “la medida en la que los empleados se sienten comprometidos con la organización en función de los costes que éstos asocian con tener que dejarla” (Meyer y Allen, 1984, P. 375). Sin embargo, la aproximación conductual al compromiso en la organización así como el compromiso de continuidad se solapan con otros constructos tales como las intenciones de abandono que a menudo han sido consideradas un consecuente del compromiso organizacional. En esta línea, Brown (1996) ha señalado que la escala de Meyer y Allen (1984) parece medir más las razones por las que los individuos permanecen en una organización que el compromiso de membresía per se.

Brown (1996) señala una serie de cuestiones a tener en cuenta para elaborar una escala de medida del compromiso en las organizaciones. Según este autor las medidas útiles de compromiso deben señalar claramente el objeto del compromiso y los términos en los cuales se hace referencia al mismo (afectivo, continuidad, normativo, etc.) adaptándolo a las características concretas de cada organización. Asimismo, la operacionalización del compromiso mediante una escala de medida debería incluir un

sentido de obligación respecto a cada uno de los componentes considerados. En cuanto a los términos en los cuales se evalúa el compromiso se deberá establecer qué tipo de compromiso es el que interesa evaluar. Así, por ejemplo, en muchas organizaciones actuales donde la membrecía a largo plazo es más bien una cosa del pasado o en algunas organizaciones de carácter público donde los niveles de permanencia en el puesto son muy altos debido a las características de contratación y a los derechos adquiridos en el mismo, puede ser de escaso interés evaluar el compromiso de continuidad con la organización. Sin embargo, puede resultar de interés evaluar el compromiso de continuidad con el grupo.

Por otra parte, debería establecerse con claridad el objeto del compromiso. Uno de los problemas que puede ocurrir cuando el objeto de referencia que se usa en las investigaciones es la organización es que no siempre los sujetos encuestados interpretan la organización como la organización global sino como aquella parte de la misma que está más estrechamente relacionada con ellos (unidad de trabajo, departamento, etc.). Así pues, antes de diseñar un cuestionario para utilizarlo en una organización concreta debería determinarse la unidad de referencia (grupo de trabajo, organización, departamento, etc.) y ésta debería quedar reflejada de modo coherente en la forma de expresar los ítems. Establecer claramente cuales son los términos y el objeto del compromiso contribuye a no crear confusión en sus relaciones con otras variables.

3.2.4. El compromiso en las organizaciones y su relación con el constructo LMX.

En la investigación sobre psicología del trabajo y de las organizaciones, un gran número de variables laborales han sido relacionadas con el compromiso organizacional bien como antecedentes, como consecuentes o como correlatos. El nivel de desempeño, el absentismo y el abandono del trabajo han sido considerados tradicionalmente como consecuentes del compromiso con las organizaciones. Asimismo se han considerado tres tipos de antecedentes del compromiso organizacional: las características organizacionales, las características personales y las experiencias de trabajo. Dentro de las experiencias de trabajo, uno de los elementos relevantes es la relación que los subordinados desarrollan con sus supervisores. En este sentido, se ha señalado además

que una de las responsabilidades de los directivos es conseguir el compromiso de sus subordinados con los objetivos que se pretenden conseguir.

Desde la literatura sobre LMX el compromiso es visto como una posible forma que tienen los empleados de contribuir al proceso de intercambio con sus supervisores. La teoría del intercambio social propone que cuando una persona o entidad hace un favor a otra, ésta última se siente obligada a corresponder a la primera (Blau, 1964). De acuerdo con ello, el compromiso organizacional se ha considerado en la literatura sobre LMX como un elemento con el cual los miembros de la organización corresponden a la relación de calidad que les ofrece el líder. Se ha hipotetizado que aquellos miembros de los equipos de trabajo que reciben mayor atención y recursos por parte del líder, es decir, aquellos que desarrollan relaciones de alta calidad con sus líderes, desarrollarán a su vez un mayor compromiso con los objetivos y valores de su organización. Parece razonable esperar que aquellos subordinados que reciben mayor atención y recursos, mayor información y autonomía en su trabajo, y mayor apoyo tengan mayor deseo de mantener su membresía en la organización, desarrollen creencias más fuertes en los valores y los objetivos de la organización, y estén más dispuestos a esforzarse en beneficio de la misma (Nystrom, 1990).

Tabla 2. Estudios que han analizado la relación entre LMX y el compromiso en las organizaciones

Autores	Muestra	Medida de compromiso	Medida de LMX	Resultados
Duchon, Green y Taber (1986)	531 estudiantes de bachillerato	9 ítems OCQ (Mowday, et al., 1979)	Medida sociométrica 5 ítems LMX (Graen y Cashman, 1975)	Miembros del <i>ingroup</i> muestran mayores niveles de compromiso
Nystrom (1990)	171 directivos de compañías en USA	9 ítems OCQ (Mowday et al., 1982)	5 ítems LMX (Graen, Liden y Hoel, 1982)	Relaciones positivas significativas V. control: antigüedad en el trabajo, estatus, categoría, tamaño organización
Schriesheim, Neider, Scandura y Tepper (1992)	281 estudiantes MBA 115 administrativos y operarios de una empresa de importación de flores	OCQ (Porter et al., 1974)	6 ítems LMX multidimensional 7 ítems LMX (Scandura y Graen, 1984)	Relaciones positivas significativas del compromiso con las tres dimensiones de LMX (contribución, lealtad y afecto)
Kinicki y Vecchio (1994)	138 personal de banca y sus líderes 15	OCQ 15 ítems (Mowday et al., 1982)	7 ítems LMX (Scandura y Graen, 1984)	Relaciones positivas significativas V. control: locus de control de los individuos LMX mediador de relaciones entre locus de control y compromiso
Major, Kozlowski, Chao y Gardner (1995)	224 recién licenciados antes de empezar a trabajar y cuatro semanas después	8 ítems (Porter y Smith, 1970)	7 ítems LMX (Scandura y Graen, 1984)	Relaciones positivas significativas LMX no modula las relaciones entre incumplimiento de expectativas y nivel de compromiso con la organización
Bahl y Ansari (1996)	152 subordinados y 67 líderes directivos de empresas públicas y privadas 96 directivos empresa pública	15 ítems OCQ (Porter et al., 1974)	6 ítems IQ <i>interaction quality</i>	Relaciones positivas significativas con dos de las tres dimensiones de la nueva escala (contribución percibida y afecto)
Setton, Bennett y Liden (1996)	102 empleados hospital 26 supervisores	9 ítems OCQ (Mowday et al., 1979)	13 ítems LMX (Liden y Maslyn, 1993) multidimensional	Relaciones positivas significativas POS mejor predictor del compromiso que LMX

Tabla 2 (continuación)

Autores	Muestra	Medida de compromiso	Medida de LMX	Resultados
Green, Anderson y Shivers (1996)	208 Personal administrativo de biblioteca y sus líderes	9 ítems OCQ	7 ítems LMX (Scandura y Graen, 1984)	No relaciones significativas Relación mediada a través de la satisfacción
Wayne, Shore y Liden (1997)	252 díadas de una empresa USA	Compromiso afectivo 9 ítems OCQ (Porter et al., 1974)	7 ítems LMX (Scandura y Graen, 1984)	POS mejor predictor del compromiso afectivo que LMX
Basu y Green (1997)	225 empleados y 58 supervisores de una planta manufacturera USA	OCQ (Mowday et al., 1982)	5 ítems LMX (Scandura y Graen, 1984)	Miembros del <i>ingroup</i> mostraban mayores niveles de compromiso
Liden y Maslyn (1998)	302 estudiantes trabajadores 251 trabajadores	3 ítems O'Reilly y Chatman (1986)	31 ítems Liden y Maslyn (1998) LMX 7 ítems (Scandura y Graen, 1984)	Relaciones positivas significativas con dos dimensiones de la nueva escala (contribución y respeto profesional) pero no con las otras dos (afecto y lealtad)
Kackmar, Carlson y Brymer (1999)	196 directivos y supervisores de una empresa hotelera	15 ítems OCQ 9 ítems OCS	LMX 7 ítems (Scandura y Graen, 1984)	Relaciones positivas significativas con las dos escalas de compromiso
Masterson, Lewis, Goldman y Taylor (2000)	651 empleados de una universidad pública	3 ítems versión corta OCQ (Porter, et al., 1974)	LMX 7 ítems (Scandura y Graen, 1984)	POS mejor predictor del compromiso afectivo que LMX
Liden, Wayne y Sparrowe, 2000	337 empleados y 60 supervisores empresa de servicios	8 ítems compromiso afectivo Meyer y Allen (1984)	LMX 13 ítems (Setton, Bennett y Liden, 1996)	Relaciones directas entre LMX y compromiso una vez controlados los efectos de las características del trabajo y TMX No efectos mediadores <i>empowerment</i>
Schriesheim, Castro, Yammarino, 2000	75 supervisores y 150 subordinados de banca	Compromiso afectivo 15 ítems (Porter et al, 1974)	LMX 7 ítems (Scandura y Graen, 1984)	Espectro de supervisión y tácticas de influencia ascendente moderan relaciones LMX y compromiso

La literatura sobre LMX ha analizado empíricamente la relación entre ambos constructos, compromiso con la organización y LMX, encontrando en términos generales una relación positiva entre ellos. Los estudios realizados sobre esta temática han utilizado escalas distintas para medir el compromiso con la organización: algunos autores utilizan diferentes versiones de la escala OCQ (Green et al., 1996; Nystrom, 1990; Schriesheim et al., 1992; Kinicki y Vecchio, 1994; Setton et al., 1996; Basu y Green, 1997; Masterson et al., 2000), otros han utilizado la escala OCS de 9 ítems (Kackmar et al., 1999), la escala de tres ítems de O'Reilly y Chatman (1986) (Liden y Maslyn, 1998) o la escala de 8 ítems de compromiso afectivo de Meyer y Allen (1984) (Liden et al., 2000). Asimismo se han utilizado distintas medidas de LMX: la versión de siete ítems de Graen et al. (1982) (Kinicki y Vecchio, 1994; Green et al., 1996; Basu y Green, 1997 y Masterson, et al., 2000), la versión de 5 ítems de Graen, Liden y Hoel (1982) (Nystrom, 1990), o la versión multidimensional de Liden y Maslyn (1993;1998) (Setton et al., 1996). Además, en algunas ocasiones LMX ha sido operacionalizado como una variable dicotómica y en otras como una variable continua. A pesar de la disparidad de medidas, casi todos los estudios encontraron relaciones positivas y estadísticamente significativas entre LMX y compromiso organizacional. Los resultados también han sido similares en distintos tipos de muestras y una vez se han controlado los efectos de otras variables consideradas también antecedentes del compromiso con la organización.

Una de las primeras investigaciones que puso a prueba la relación entre LMX y el compromiso es la realizada por Duchon et al. (1986). Estos autores, operacionalizaron LMX como una variable dicotómica, y observaron que los miembros del *ingroup* estaban más comprometidos con la organización a la que pertenecían que los grupos del *outgroup* en dos momentos temporales distintos. Posteriormente, Basu y Green (1997), operacionalizando de nuevo LMX como una variable dicotómica, también encontraron relaciones positivas significativas entre LMX y compromiso organizacional en una muestra de 251 empleados y 62 supervisores de una empresa pública manufacturera. Al igual que en el estudio de Duchon et al. (1986), los miembros del *ingroup* tenían niveles medios de compromiso mayores que los miembros del *outgroup*. Estos dos trabajos

utilizaron la escala de 5 ítems desarrollada por Graen y colaboradores (Graen, Liden y Hoel, 1982) para medir el constructo LMX.

Tratando de ampliar el estudio de las relaciones entre LMX y compromiso a tipos de muestras diferentes Nystrom (1990) planteó si dicha relación ocurría con muestras de directivos. La mayor parte de las investigaciones que han analizado la relación entre LMX y el compromiso organizacional lo han hecho con muestras de trabajadores de niveles jerárquicos bajos y en organizaciones públicas, especialmente en las universidades. Según este autor cabría esperar que la relación entre ambos constructos fuese menor en muestras de directivos medios y superiores ya que éstos suelen tener mayor número de experiencias acumuladas con varios jefes y puestos de trabajo y por lo tanto otras variables tendrían más peso a la hora de determinar su compromiso con la organización en su globalidad. Sus resultados mostraron de nuevo una relación positiva entre el tipo de intercambio que mantenían los directivos con sus jefes y el compromiso que manifestaban con su organización. El hecho de que este tipo de muestra fuese potencialmente menos influenciable en sus niveles de compromisos por la relación con sus jefes hace que los resultados sean todavía más significativos. Asimismo, pusieron de manifiesto que aun cuando se controlan otras variables tales como la antigüedad en el puesto, y en la empresa, o el estatus y el tamaño organizacional (variables que han sido consideradas como potenciales antecedentes del compromiso organizacional) las relaciones entre la calidad del intercambio líder-miembro y el compromiso organizacional siguen siendo significativas. Además, no se encontraron relaciones significativas entre el tamaño de la organización o el estatus, y el compromiso.

Schriesheim et al. (1992) también encontraron relaciones positivas significativas entre el compromiso con la organización y LMX utilizando una nueva escala que desarrollaron para la medida de LMX como un constructo tridimensional. Siguiendo a Dienesch y Liden (1986) estos autores desarrollaron una escala de seis ítems que consideraba tres dimensiones de LMX: contribución, lealtad y afecto. Sin embargo, aunque los resultados fueron significativos con una muestra de estudiantes de MBA que trabajaban en distintos tipos de organizaciones, en una segunda muestra de operarios de una empresa importadora de flores no se encontraron relaciones significativas. Los autores no ofrecen ninguna explicación al respecto. Sin embargo, se pueden detectar

diferencias importantes en la composición sociodemográfica de la muestra, especialmente respecto a las edades de los sujetos. Mientras que en la primera muestra la media de edad es de 27 años, en la segunda es de 45 años. Además, mientras que el 61% de los estudiantes ocupaban posiciones de supervisión o de dirección, la muestra de la empresa de flores ocupaba mayoritariamente puestos manuales o de administración. Estas características podrían estar modulando las relaciones entre LMX y el compromiso con la organización.

También se han analizado estas relaciones utilizando distintas escalas de compromiso. De este modo, Kacmar et al. (1999) pusieron a prueba un modelo sobre los antecedentes y consecuentes del compromiso organizacional, en el cual hipotetizaban LMX como antecedente junto a otros aspectos tales como la justicia organizacional y variables sociodemográficas de los sujetos. Las medidas utilizadas fueron, la escala de 7 ítems de Graen et al. (1982) y dos escalas de compromiso organizacional (OCQ y OCS). Estos autores encontraron relaciones positivas significativas entre ambos constructos.

Algunas investigaciones que han analizado la relación entre LMX y el compromiso han examinado si LMX actúa como un mediador de los efectos de otras variables que influyen en el compromiso organizacional o si, por el contrario, tiene efectos directos sobre dicho compromiso. Así, por ejemplo Kinicki y Vecchio (1994) en una muestra de 138 empleados de banca, analizaron las relaciones entre el locus de control de los subordinados (características personales), LMX y el compromiso. Los autores hipotetizaron relaciones positivas entre LMX y compromiso considerando tanto los efectos directos de LMX como su papel mediador en las relaciones entre el locus de control de los individuos y el compromiso organizacional. Los resultados confirmaron ambas hipótesis. Es decir, por un lado, se encontró un papel mediador de LMX en las relaciones entre el locus de control y el compromiso. Por otro lado, una vez controlados los efectos del locus de control sobre el compromiso, la variable LMX continuaba añadiendo valor predictivo sobre esta última.

Otros trabajos han estudiado el rol modulador del constructo LMX, el compromiso con la organización y otras variables relevantes Sin embargo, no se han encontrado relaciones satisfactorias. Así, en el estudio longitudinal desarrollado por

Major et al. (1995), no se encontraron relaciones moduladoras de LMX sobre la relación entre las discrepancias del nivel de conflicto, claridad y aceptación del rol esperado y real de los nuevos incorporados y el nivel de compromiso organizacional. Otro tipo de intercambios, en concreto, la calidad del intercambio con el resto de miembros del equipo modulaba la relación entre las expectativas sobre la claridad de rol y el compromiso. No obstante, en dicho trabajo sí que se encontraron relaciones directas entre LMX y compromiso. Así pues, estos autores pusieron de manifiesto la importancia de LMX sobre el compromiso en los estadios iniciales sobre el proceso de socialización.

Como se ha comentado en el apartado sobre relaciones entre la satisfacción y LMX, algunos autores han tomado en consideración otros tipos de intercambio social simultáneamente con LMX para comparar los efectos sobre distintos resultados laborales. Diversos autores han propuesto que, aunque LMX está relacionado con el compromiso con la organización, la relación de intercambio del empleado con la organización en su conjunto (POS) será un mejor predictor del compromiso con la organización.

Esta hipótesis ha sido confirmada en tres ocasiones mediante el desarrollo de modelos de análisis de ecuaciones estructurales. La investigación de Wayne et al. (1997) puso de manifiesto que POS era un mejor predictor del compromiso afectivo con la organización que LMX. En su investigación también compararon ambos tipos de intercambio en su relación con distintas variables tanto antecedentes como consecuentes. Los resultados mostraron que POS estaba relacionado más claramente con aquellos resultados actitudinales que implican el cumplimiento de las obligaciones con toda la organización tales como el compromiso, las intenciones de abandono y la conducta de ciudadanía. No obstante, cabe resaltar que los autores encontraron relaciones recíprocas entre ambos tipos de intercambio social, y que los efectos eran más fuertes de LMX sobre POS. Así pues, sus resultados sugieren que la relación entre LMX y el compromiso con la organización y con las intenciones de abandono de la organización estarían mediados por POS. Del mismo modo, la investigación realizada por Setton et al. (1996) mostró que los modelos que únicamente incorporaban la relación entre POS y el compromiso tenían un mayor ajuste y eran más parsimoniosos

que los que incluían también LMX. Al igual que Wayne et al. (1997) también encontraron relaciones recíprocas entre ambos tipos de intercambio.

Por último, Masterson et al. (2000) compararon los efectos directos de LMX y POS sobre el compromiso organizacional y su papel como mediadores entre la justicia organizacional y ese resultado. Aunque ambos tipos de intercambio mostraban relaciones significativas con el compromiso organizacional, mediante modelos de análisis de ecuación estructural estos autores comprobaron que el POS y la justicia procedimental mediada por este tipo de intercambio eran los aspectos que mejor ajustaban en el modelo como predictores del compromiso organizacional. En esta ocasión también se encontraron efectos significativos entre LMX y POS, pero no recíprocos.

Así pues, estas investigaciones pusieron de manifiesto que, aunque se obtienen relaciones positivas significativas entre LMX y el compromiso organizacional, los modelos que incluían la percepción de apoyo por parte de la organización (POS), ajustaban igual de bien y eran más parsimoniosos que los que incluían únicamente LMX. Es decir, que la variable POS dominaba a LMX en la predicción del compromiso organizacional. El apoyo que presta una organización al individuo es una contribución de la misma a la relación de intercambio social con el individuo. En este sentido, la recepción de apoyo estaría creando una obligación en el individuo para corresponder dicha contribución y su compromiso con la organización podría ser una forma de hacerlo. De este modo, se sugiere que otras variables relacionadas con lo que la organización ofrece a los individuos podrían explicar mejor el compromiso con la organización en su globalidad que LMX (Liden et al., 1997). A este respecto cabe señalar la conveniencia de considerar otros tipos de compromiso que han estado totalmente excluidos de la investigación sobre LMX. El compromiso con el grupo o con el líder son constructos que probablemente pueden verse más directamente afectados por LMX que el compromiso con la organización. Sin embargo, sorprendentemente, hasta el momento no se ha tomado en consideración en la literatura.

Algunos trabajos han considerado otras variables que podrían estar modulando o mediando la relación entre LMX y el compromiso organizacional. En concreto, Green et al. (1996) encontraron mayor apoyo para un efecto indirecto de LMX sobre el

compromiso organizacional a través de la satisfacción con las relaciones de trabajo. Es decir, que la relación entre LMX y el compromiso organizacional estaría mediada por la satisfacción con las relaciones de trabajo

Por su parte, Schriesheim et al., (2000) hipotetizaron que dos variables del contexto podrían estar modulando las relaciones entre LMX y el compromiso organizacional: el “espectro de supervisión”¹ y del uso por parte de los subordinados de tácticas de influencia. Para ello pusieron a prueba una serie de hipótesis sobre los efectos del contexto en el desarrollo de LMX. En una muestra de empleados de banca, encontraron apoyo para algunas de las hipótesis planteadas. En concreto, se encontraron efectos moduladores del espectro de supervisión sobre la relación entre compromiso y LMX cuando LMX era evaluado por el supervisor, pero no cuando era evaluado por los miembros del grupo. En aquellos grupos con niveles altos de espectro de supervisión se encontraron relaciones positivas entre LMX (percibido por los líderes) y el compromiso organizacional, pero no en los grupos con bajo espectro de supervisión. Respecto a la influencia ascendente se encontraron efectos moduladores respecto a las relaciones entre LMX y el compromiso tanto cuando éste era evaluado por los supervisores como cuando era evaluado por los subordinados. En situaciones de altos niveles de influencia ascendente las relaciones fueron más fuertes entre ambos constructos.

El grado de *empowerment* también ha sido hipotetizado como un posible mediador de las relaciones entre LMX y el compromiso con la organización. Liden et al. (2000) consideraron los efectos de dos tipos de intercambio social (la relación de intercambio del miembro con el líder y la relación de intercambio con los compañeros de trabajo) junto con las características del trabajo sobre el compromiso organizacional. Además, hipotetizaron que las relaciones entre estas variables estarían mediadas por el grado de potenciación que percibían los subordinados. Estos autores encontraron que LMX añadía poder de predicción sobre el compromiso con la organización una vez tenidos en cuenta los efectos de las características del trabajo sobre dicha variable. Además, encontraron que las relaciones entre LMX y el compromiso estaban mediadas por dos dimensiones del *empowerment* (significado e impacto). Cuando introdujeron en un

¹ Espectro de supervisión (*span of supervision*) : número de subordinados que tiene un supervisor bajo su responsabilidad directa.

análisis de regresión tanto las variables independientes hipotetizadas como las mediadoras, los resultados mostraron que únicamente la relación de intercambio con el líder y con los compañeros de trabajo mostraba poder de predicción sobre el compromiso aunque mediado a través del *empowerment*, y que las características del trabajo eran menos salientes para explicar dichas relaciones.

Así pues, como se ha puesto de relieve, la relación entre LMX y el compromiso con la organización en su globalidad ha recibido apoyo empírico en diversas ocasiones, (Nystrom, 1990; Schriesheim et al., 1992; Schriesheim et al., 2000). La teoría sobre LMX ha estudiado la relación entre LMX y el compromiso con la organización partiendo de la explicación ofrecida por la teoría del intercambio social sobre el motivo por el cual los individuos expresan lealtad hacia su organización. La norma de reciprocidad de la teoría del intercambio social sugiere que LMX está relacionada con el compromiso hacia la organización o hacia el equipo de trabajo del siguiente modo: en primer lugar, si los empleados perciben un tratamiento justo y considerado es más fácil que perciban que la organización mantiene valores de apoyo y desarrollo hacia sus miembros; en segundo lugar, los empleados que reciben este trato y que perciben una relación de alta calidad con el supervisor es más probable que quieran mantener su pertenencia a la organización; por último, las personas que reciben consideración por parte de sus supervisores es más fácil que se sientan obligadas moralmente a recompensar esta contribución.

En base a estas consideraciones, un importante número de trabajos ha analizado las relaciones entre ambos constructos. Como se ha visto a lo largo de la revisión realizada, la investigación empírica ha encontrado consistentemente relaciones positivas significativas entre ambas variables. No obstante, la falta de estudios longitudinales no ha permitido establecer la dirección de causalidad entre ambos constructos.

Aunque la literatura sobre LMX ha considerado consistentemente el liderazgo como una variable antecedente del compromiso, algunos autores han apuntado una serie de razones que sugieren que la naturaleza de esta relación pueda ser recíproca. Nystrom (1990) señalaba al respecto que “la causalidad puede fluir desde la calidad del intercambio diádico vertical al compromiso organizacional o al contrario. En la medida en que dicha relación implica intercambios recíprocos, los intentos de establecer la

direccionalidad pueden estar reflejando la arbitrariedad del investigador a la hora de partir un ciclo en proceso” (Nystrom, 1990, p. 300). Del mismo modo, ya en los primeros trabajos que afrontaron la elaboración de un modelo de desarrollo de LMX se encuentra implícita la posible existencia de relaciones de causalidad, no únicamente unidireccionales, sino recíprocas entre ambas variables. En palabras de Dienesch y Liden (1986) “un subordinado que muestra una alta lealtad es susceptible de ser recompensado con oportunidades que le permitirán a su vez hacer mayores contribuciones a la relación” (Dienesch y Liden, 1986, p. 625).

Por otro lado, la literatura específicamente centrada en el estudio del compromiso organizacional, también ha señalado esta variable, no únicamente como una consecuencia de las características organizacionales y de la experiencia laboral del sujeto, sino como un posible antecedente de dichas experiencias laborales “el nivel de compromiso de los empleados los hacen más susceptibles de recibir recompensas tanto extrínsecas como psicológicas asociadas con la membrecía” (Mathieu y Zajac, 1990, P. 171). Asimismo, desde la teoría de la identidad social, (Turner, 1990; Ellemers, Spears y Doosje, 1999) se entiende que el compromiso con el grupo no debe ser visto únicamente como una variable de resultado que refleja la atracción que sienten los individuos por pertenecer a un grupo. Según la teoría de la categorización del yo (Turner, 1990) el modo en que una persona se identifica con su grupo afecta el modo en que éste se relaciona con dicha membrecía. En otras palabras, el compromiso con el grupo puede reflejar las relaciones existentes y también el modo en que la gente intenta cambiar dichas relaciones. Así pues, el compromiso actitudinal puede ser descrito como un estado de obligación positiva hacia la organización y como un estado de obligación desarrollado como producto de una serie de acciones pasadas (Brown, 1996).

Asimismo, cabe señalar que el compromiso con la organización también se ha considerado antecedente de otras conductas organizacionales que han estado consideradas a su vez antecedentes de LMX. Así, por ejemplo, el compromiso se ha relacionado con la conducta extra-rol que implican un esfuerzo voluntario para apoyar los objetivos organizacionales (Ouwkerk, Ellemers y De Gilder, 1999). Del mismo modo, las relaciones de intercambio de alta calidad con el líder pueden ser vistas como un tipo de conducta extra-rol. De hecho, en la misma elaboración de la teoría éstas han

sido definidas como “aquel tipo de relación que va más allá de la relación contractual” (Graen, 1976). Otras investigaciones han encontrado que el compromiso organizacional podría ser un predictor razonable del afecto positivo (O’Reilly y Caldwell, 1980; Galunic y Anderson, 2000) o un factor esencial para realizar un buen desempeño en el trabajo (Ouwerkerk et al., 1999). Como se recordará, tanto el desempeño como el afecto positivo han sido consideradas variables antecedentes de LMX y han mostrado relaciones positivas significativas con este constructo (Duchon et al., 1986; Green et al., 1996)

La investigación ha puesto de relieve que algunas características personales tales como la edad, y la posición en la organización actúan como antecedentes del compromiso organizacional lo que pone de manifiesto una predisposición diferente a estar comprometidos con la organización. En este sentido, Mathieu y Zajac (1990) y Angle y Lawson (1993) han hablado de la propensión al compromiso como un conjunto de valores que pueden conducir a las personas a ser más o menos propensas a comprometerse.

Desde una consideración actitudinal del compromiso puede entenderse que la dirección de causalidad entre este constructo y LMX puede ser bidireccional o recíproca. La teoría del intercambio considera que las personas con actitudes positivas están dispuestas a ofrecer compromiso en un intercambio por recompensas futuras anticipadas. Así, el compromiso podría considerarse un antecedente del desarrollo de relaciones de alta calidad ya que los miembros del equipo con su compromiso hacen una oferta al líder para desarrollar relaciones de intercambio de alta calidad.

Otra de las cuestiones que destaca al revisar la literatura sobre las relaciones entre LMX y el compromiso en la organización es que, al igual que ha pasado en la mayor parte de la investigación sobre el compromiso en general, la relación entre LMX y otros tipos de compromiso dentro de la organización, como el compromiso con el propio equipo de trabajo, no han sido estudiadas. Sin embargo, anteriores investigaciones han mostrado que el compromiso con la organización como globalidad y el compromiso con el equipo de trabajo en el que el individuo está inmerso pueden variar sustancialmente (Becker y Billings, 1993) y que la relación del compromiso con otras variables es diferente en función del objeto del compromiso al que se esté haciendo referencia, la

organización o el equipo (Bishop y Scott, 2000). Así, por ejemplo, Ellemers, De Gilder y Van den Heuvel (1998) encontraron que el compromiso con el equipo de trabajo predecía la evaluación que los supervisores hacían del desempeño de los miembros del equipo, pero no el compromiso con la propia carrera o con la organización. Asimismo, la investigación ha puesto de manifiesto que las variables relacionadas con la interacción dentro de los equipos (satisfacción con la supervisión) tenían mayor poder de predicción sobre el compromiso con el equipo que sobre el compromiso con la organización (Bishop y Scott, 2000). Estas consideraciones parecen sugerir que, del mismo modo, las relaciones entre LMX y el compromiso dentro de las organizaciones diferirán en función del objeto de referencia del mismo. En esta línea, la investigación realizada por Setton et al. (1996) puso de manifiesto que otros tipos de intercambio del individuo con la organización en su globalidad (POS) tenían mayor poder de predicción sobre el compromiso con la organización que LMX. Del mismo modo, cabría esperar que las relaciones de intercambio dentro de la unidad de trabajo, tales como LMX, tengan mayor importancia que otras características de la organización sobre el compromiso con el equipo. Además, el estudio del compromiso grupal cobrará especial relevancia en aquellos contextos de trabajo en los que el grupo supone la unidad fundamental para estructurar el trabajo.

El presente trabajo se plantea un doble objetivo respecto al estudio de las relaciones entre LMX y el compromiso. Por un lado, extender el estudio de las relaciones entre ambos constructos a otros tipos de compromiso, en concreto, el compromiso con el grupo de trabajo. Por otro lado, analizar la existencia de posibles relaciones recíprocas entre ambos constructos. Para conseguir dichos objetivos se plantean las siguientes hipótesis:

Hipótesis 3a La calidad de la interacción líder-miembro en tiempo 1 predecirá el nivel de compromiso con el equipo en tiempo 2.

Hipótesis 3b El nivel de compromiso con el equipo en tiempo 1 predecirá la calidad de la interacción líder-miembro en tiempo 2.

3.3. La calidad de las relaciones de intercambio líder-miembros y la propensión al abandono.

El estudio de la propensión al abandono ha despertado interés en la investigación en psicología de las organizaciones y en la investigación organizacional debido fundamentalmente a su estrecha relación con el abandono real del puesto de trabajo o de la organización. Cualquier organización necesita seleccionar, formar y retener un personal adecuado a sus necesidades para poder alcanzar sus objetivos. El abandono voluntario de los miembros de la organización supone, en caso de que este sea disfuncional para la misma, un fracaso en la última de dicha funciones: retener al personal. La pérdida de un empleado o un miembro del grupo valioso para la organización puede ser costosa a diversos niveles: pérdida de la productividad, interrupción de las estrategias, reemplazo del empleado (selección, formación y adaptación), pérdida del capital intelectual, pérdidas de motivación en el resto de empleados, interrupción de la calidad del servicio.

Las intenciones de abandono son consideradas el predictor más directo de la conducta de abandono. Algunos autores incluso han recomendado el uso de las intenciones de abandono en la investigación sobre el uso del abandono real ya que esta última depende de factores externos poco controlables por la organización mientras que la primera refleja más claramente una motivación de dejar la organización (Morrell, Loan-Clarke y Wilkson, 2001). Mientras que el abandono del puesto de trabajo ha sido definido como “el cese voluntario de la membrecía en una organización por un empleado de la misma” (Morrell et al. 2001), la intención o propensión al abandono ha sido definida como un estado psicológico antecedente que puede resultar o no en el abandono de la organización, esto es, “la fuerza relativa de las intenciones de un individuo por dejar permanentemente una organización” (Lee, 2000). Aunque el interés por las intenciones de abandono se debe sobre todo a su relación con el abandono real del puesto, éstas pueden estar afectando otros aspectos importantes de la organización tales como el nivel de esfuerzo que los individuos ponen en el desarrollo de su trabajo o lo que algunos autores han denominado conductas de retirada (*work withdrawal behaviors*: absentismo, llegar tarde, etc.). Las intenciones de abandono son junto a la

satisfacción laboral y el compromiso con la organización las variables actitudinales más estudiadas en la investigación organizacional (Lease, 1998) porque han mostrado estar relacionadas con resultados organizacionales tales como el incremento de la productividad, la reducción de la pérdida de recursos humanos valiosos para las organizaciones y el mantenimiento de la salud psicológica de los trabajadores. Mientras que las dos primeras están más relacionadas con el componente afectivo de las actitudes, las intenciones de abandono están más relacionadas con el componente de predisposición conductual.

Aunque el concepto de abandono en las organizaciones generalmente se ha utilizado para hacer referencia a la separación voluntaria del individuo de la organización, una visión más comprehensiva del fenómeno requeriría considerar otras posibles situaciones o características en las que ocurre dicho fenómeno. En concreto, éste puede categorizarse en base a cuatro dimensiones: externo-interno, voluntario-involuntario, funcional-disfuncional, evitable-inevitable (Naumann, 1992). El abandono externo ocurre cuando un individuo deja una organización y busca un empleo en otra. El abandono interno hace referencia al cambio de una posición dentro de la misma organización. El abandono también puede ser voluntario, cuando el empleado deja el empleo o pide un traslado y le es concedido, o involuntario cuando es despedido o trasladado sin contar con su voluntad. Por último puede ser funcional para la organización, cuando, por ejemplo, el empleado que abandona la organización tenía un bajo desempeño o disfuncional cuando supone la pérdida de un empleado valioso para la organización. El abandono evitable sería aquel sobre el que variables dependientes de la organización tendrían capacidad para haberlo evitado, mientras que el abandono inevitable vendría determinado en mayor medida por variables independientes de la capacidad de la organización para retener al trabajador (cambio de lugar de residencia por motivos familiares, enfermedad, etc.).

El tipo de abandono más estudiado en la literatura ha sido el de tipo externo, voluntario, disfuncional y evitable. En general, existe acuerdo entre los investigadores en que el tipo de abandono que las organizaciones tienen mayor interés en predecir y explicar es aquel que es evitable, disfuncional y voluntario, ya que es negativo para la organización y menos controlable (Morrell et al. 2001). El abandono interno es

especialmente relevante cuando el trabajo en las organizaciones se estructura en equipos de trabajo, ya que, como se ha puesto de manifiesto en la investigación sobre grupos de trabajo, el cambio en la membresía de los equipos supone una serie de costes sobre el funcionamiento de los mismos. Sin embargo, este tipo de abandono ha sido poco estudiado tanto a nivel conductual (abandono real) como cognitivo (intenciones de abandono). Mientras que el abandono y las intenciones de abandono externo han sido ampliamente estudiadas, pocas investigaciones se han centrado en el estudio de dichas variables tomando como referente el grupo de trabajo. Podría considerarse a su vez que el interés por un tipo de abandono externo o interno dependerá del tipo de organización. Así, por ejemplo, en organizaciones públicas en las que una gran parte de los empleados tienen un contrato de funcionario, en los que cabe suponer además que uno de los aspectos más valorados por estos individuos es la estabilidad laboral y en el que el compromiso de continuidad es esperable que sea alto dados los costes que supone para el individuo el abandono de la organización, la propensión al abandono se manifieste en intenciones por cambiar de puesto o de equipo de trabajo dentro de la propia organización. Del mismo modo, en organizaciones multinacionales en las que la posibilidad de movilidad interna es muy elevada y la competitividad entre filiales también, cabe esperar que el abandono interno cobre mayor importancia. Por el contrario, en organizaciones de sectores empresariales en las cuales la competencia externa por conseguir profesionales cualificados dificulta la capacidad para retener a los empleados valiosos para la organización, como por ejemplo el sector de las nuevas tecnologías, el interés por la medida y la predicción del abandono externo cobrará mayor relevancia. Así pues, ambos tipos de abandono pueden resultar de interés para las organizaciones en general y para la gestión de los recursos humanos en particular, cobrando mayor o menor relevancia cada uno de ellos en función de las características internas y externas del ambiente organizacional.

3.3.1. Las intenciones de abandono en el contexto de la investigación sobre el estudio del abandono en las organizaciones: antecedentes y variables mediadoras.

En la investigación sobre el abandono del puesto en las organizaciones se pueden distinguir básicamente dos tradiciones: la escuela económica y la escuela psicológica. La escuela económica ha centrado su atención en la interacción entre variables determinadas externamente tales como la oportunidad de otras alternativas, desempleo, etc. y el abandono del puesto. Por su parte, la escuela psicológica ha focalizado su atención en el proceso de decisión del abandono de la organización. Dentro de esta última aproximación los dos modelos sobre el proceso de abandono del puesto que han recibido mayor apoyo en la literatura son el modelo de Mobley, Griffeth, Hand y Meglino (1979) y el modelo de Steers y Mowday (1981). Mobley et al. (1979) fueron autores pioneros en la elaboración de un modelo que sirviese para entender los procesos psicológicos subyacentes al abandono del trabajo. De acuerdo con dicho modelo, las características de la organización, del individuo y del ajuste en las percepciones que tienen el individuo del ambiente y su satisfacción son las que conducirán a la formación de las intenciones de permanecer o abandonar la organización. El sentimiento de insatisfacción conduce a pensamientos sobre dejar la organización o el puesto de trabajo. Estos pensamientos conducirán a su vez a la consideración de la utilidad esperada de buscar otro puesto de trabajo y los costes de abandonar la organización. El siguiente paso sería una intención conductual de buscar una alternativa a la que le seguiría una conducta de búsqueda real. Si existen alternativas posibles, se iniciará una evaluación de dichas alternativas. Posteriormente el individuo realiza una evaluación de las alternativas comparadas con el puesto actual. Si la comparación favorece las alternativas, estas darán lugar a intenciones conductuales de abandono, seguidas por el abandono real del puesto. El modelo de Steers y Mowday (1981) añade otros constructos tales como el nivel de desempeño, los esfuerzos para cambiar la situación y las influencias de fuera del entorno de trabajo. Por otra parte, estos autores consideraron otras respuestas afectivas hacia el trabajo además de la satisfacción, en concreto, el compromiso organizacional y la implicación en el trabajo. Según estos autores, la

satisfacción, el compromiso y la implicación en el trabajo conducirán a la formación de las intenciones de permanecer o abandonar la organización.

La investigación sobre las relaciones entre las variables afectivas y las intenciones de abandono y el abandono real del puesto han mostrado la existencia de relaciones significativas negativas entre los dos tipos de variables. La insatisfacción laboral es considerada la razón más importante por la que los empleados dejan sus puestos de trabajo y los estudios empíricos realizados han puesto de manifiesto relaciones significativas entre ambos constructos. Sin embargo autores como Porter y Steers (1973) han puesto de manifiesto que esta normalmente explica menos de un 16% de la varianza de la conducta de abandono. Del mismo modo, el compromiso con las organizaciones ha mostrado estar relacionada tanto con las conductas de retirada (absentismo, llegar tarde, abandono del puesto) como con las cogniciones de retirada (intención de buscar puestos de trabajo alternativos, intención de abandono del puesto), aunque las relaciones han sido más fuertes con las cogniciones que con las conductas (Mathieu y Zajac, 1990). Por otro lado, en ocasiones, el compromiso ha mostrado relaciones más fuertes con las intenciones de abandono de la organización que la satisfacción laboral (Lee, 2000).

No obstante, el fenómeno del abandono de la organización considerado como un proceso de decisión es un fenómeno complejo que depende de la interacción de múltiples variables antecedentes y mediadoras. Se han considerado fundamentalmente tres tipos de variables predictoras: características del trabajo y la tarea, características del trabajador y características de la organización. Entre estas últimas, el liderazgo ha sido considerado como uno de los factores antecedentes de las intenciones de abandono y de la conducta de abandono de la organización. Como ya se comentó anteriormente, en los estudios sobre clima realizados a mediados de los 50, el supervisor inmediato ha sido considerado por aproximadamente un 70% de los empleados encuestados como el aspecto más estresante de su trabajo (Hogan, Curphy y Hogan, 1994). Del mismo modo, la investigación sobre abandono ha puesto de manifiesto que una de las razones más frecuentes por las que los empleados dejan sus puestos es su relación con sus supervisores inmediatos, la conducta y el desempeño de los mismos o la consideración y el reconocimiento que reciben de los mismos. Los estilos de liderazgo, en concreto

aspectos como la consideración hacia el empleado, han mostrado relaciones directas significativas con las intenciones de abandono y con el abandono real del puesto (Naumann, 1992). Del mismo modo, la confianza en el supervisor ha mostrado contribuir a la predicción de las intenciones de abandono independientemente de y en adición al potencial motivador del puesto de trabajo (Cunningham y MacGregor, 2000). Asimismo las prácticas de gestión de los recursos humanos y la creación de un buen ambiente de trabajo se han señalado como un elemento clave en el proceso de decisión de abandono. Así, por ejemplo, se han encontrado relaciones significativas entre el reconocimiento social recibido, las recompensas, prácticas de desarrollo de carrera y de comunicación organizacional y las intenciones de abandono (Paré y Tremblay, 2000). Sin embargo, la investigación realizada hasta el momento continua siendo escasa. Desde la teoría sobre LMX también se ha apuntado la relación de liderazgo como una variable influyente en los procesos de decisión de abandono. Se ha señalado, que el desarrollo de relaciones de calidad con los subordinados puede influir positivamente sobre la retención de los empleados en la organización ya que permite un mayor desarrollo del personal, mayores niveles de satisfacción y compromiso y aumento de la confianza. Además, el desarrollo de LMX de calidad aumenta los costes emocionales del empleado derivados de dejar la organización. En la medida en que los empleados desarrollan relaciones de alta calidad con otras personas de su entorno (entre ellos los líderes de los equipos) cambiar a un nuevo puesto u organización supone un coste emocional (Carson y Carson, 1995).

3.3.2. La propensión al abandono y su relación con el constructo LMX.

La relación entre el abandono de la organización y LMX despertó interés desde los inicios del desarrollo del constructo LMX. Sin embargo, los resultados encontrados son inconsistentes. Mientras que algunos trabajos encontraron una relación negativa entre ambos constructos (Dansereau et al., 1975; Ferris, 1985; Graen y Ginsburgh, 1977; Graen, Liden y Hoel, 1982) otros no han mostrado una relación significativa (Vecchio, 1985; Vecchio et al., 1986). En el meta-análisis realizado por Gerstner y Day (1997), estos autores encontraron relaciones negativas significativas entre LMX y el abandono

del puesto y las intenciones de abandono del puesto. Sin embargo, la relación entre el abandono del puesto y LMX fueron junto a las relaciones entre el desempeño objetivo y LMX las que presentaron efectos más pequeños. Respecto a las relaciones entre LMX y las intenciones de abandono, sorprendentemente, existen pocos estudios que hayan analizado la relación entre ambas variables. Los trabajos que han analizado dichas relaciones han encontrado sistemáticamente relaciones negativas significativas entre ambos constructos (Major et al, 1995; Sparrowe, 1994; Vecchio y Gobdel, 1984; Wayne et al., 1997; Wilhem et al., 1993). Pero, aunque las relaciones entre LMX y las intenciones de abandono tienden a ser significativas, todavía son pocos los estudios realizados y las relaciones encontradas bastante débiles (Liden et al, 1997).

La relación entre ambas variables se ha comprobado en distintos tipos de muestras entre los que cabe señalar los empleados de banca (Vecchio y Gobdel, 1984), los empleados de una empresa manufacturera (Wilhelm et al., 1993), los trabajadores del sector de la hostelería (Sparrowe, 1994; Kacmar et al., 1999) los empleados de plantas de producción de productos eléctricos (Bahl y Ansari, 1996), y los trabajadores de una empresa manufactura (Liden y Maslyn, 1998). También se han operacionalizado las medidas de LMX y de intención de abandono con distintas escalas. Para medir LMX se han utilizado tanto la escala de 4 ítems (*negotiation latitude*) de Liden y Graen (1980) y la de 7 ítems de Scandura y Graen (1984) como las escalas multidimensionales de Bahl y Ansari (1996) (seis ítems *IQ interaction quality*) y de Liden y Maslyn (1998) (LMX-MDM 13 ítems).

Partiendo de los trabajos que pusieron de manifiesto la relación entre LMX y las intenciones de abandono, otros autores han tratado de profundizar más en este tipo de relaciones. Se ha puesto a prueba el efecto modulador de LMX en las relaciones entre otras variables que influyen sobre los deseos de abandonar la organización y las intenciones de abandono. Major et al. (1995) encontraron que LMX no sólo tenía efectos directos sobre las intenciones de abandono sino que además modulaba las relaciones entre la discrepancia en las expectativas sobre el trabajo y el trabajo real y las intenciones de abandono de la organización. En concreto, sus resultados pusieron de manifiesto que en una muestra de sujetos recién incorporados a la organización, la discrepancia entre el conflicto de rol, claridad y aceptación esperados y el que los

sujetos encontraban durante su incorporación estaban moduladas por la calidad de la relación con sus supervisores. En este sentido, LMX atenuaba los efectos que la falta de cumplimiento de las expectativas sobre el trabajo tenía sobre las intenciones de abandono del puesto.

Asimismo, otros autores mediante el uso de modelos de ecuaciones estructurales han investigado posibles variables que estuviesen mediando la relación entre LMX y las intenciones de abandono del puesto. En concreto, Lee (2000) propuso un modelo para el estudio de las intenciones de abandono, según el cual las relaciones entre LMX y las intenciones de abandono estarían mediadas por las percepciones de justicia organizacional (justicia distributiva y de procedimientos) y por dos variables actitudinales (la satisfacción laboral y el compromiso con la organización). Aunque se encontraron relaciones negativas significativas entre LMX y las intenciones de abandono, el modelo que mejor ajuste presentaba mostró relaciones mediadas entre LMX y las intenciones de abandono a través de la justicia distributiva y a través de la satisfacción laboral y el compromiso con la organización. Masterson et al. (2000) utilizaron la misma metodología para estudiar las relaciones entre la justicia organizacional, dos variables de intercambio social (POS y LMX) y tres variables actitudinales (satisfacción, compromiso e intenciones de abandono). Sin embargo, al contrario que Lee (2000), estos autores proponen un modelo en que consideran como variable antecedente la justicia organizacional, y LMX y POS como variables mediadoras de los efectos de dicha variable sobre los resultados laborales. En su investigación consideran dos tipos de justicia organizacional: justicia de procedimientos y justicia en la interacción. Según el modelo propuesto, LMX mediaría la relación entre la justicia en la interacción y variables tales como la satisfacción laboral, la conducta de ciudadanía dirigida al supervisor y el desempeño. Por su parte, POS mediaría la relación entre la justicia de procedimientos y variables resultado como la conducta de ciudadanía dirigida hacia la organización, las intenciones de abandono y el compromiso con la organización. Asimismo contempla relaciones recíprocas entre POS y LMX y entre la satisfacción y las intenciones de abandono y el compromiso. Los resultados confirmaron las hipótesis planteadas, excepto para la relación entre LMX y POS que fue unidireccional de POS sobre LMX. Así pues, las relaciones de LMX sobre las

Tabla 3. Estudios que han analizado la relación entre LMX y la propensión al abandono en las organizaciones

Autores	Muestra	Medida de LMX	Resultados
Vecchio y Gobdel (1984)	45 empleados de banca	4 ítems <i>negotiation latitude</i> (Liden y Graen, 1980)	Relaciones negativas significativas
Liden y Maslyn (1983)	68 díadas líder-miembro empresa manufacturera	11 ítems LMX-MDM Multidimensional	Relaciones negativas significativas
Wilhelm, Herd y Steiner (1993)	141 díadas de una empresa manufactura	7 ítems LMX (Scandura y Graen, 1984)	Relaciones negativas significativas
Sparrowe (1994)	128 empleados hostelería	13 ítems (Liden y Maslyn, 1993) multidimensional	Relaciones negativas significativas
Major, Kozlowski, Chao y Gardner (1995)	224 recién licenciados antes de empezar a trabajar y cuatro semanas después	7 ítems LMX (Scandura y Graen, 1984)	Relaciones negativas significativas. LMX modula relaciones entre el incumplimiento de expectativas y las intenciones de abandono.
Bahl y Ansari (1996)	152 subordinados y 67 líderes directivos de empresas públicas y privadas 96 directivos empresa pública	IQ <i>interaction quality</i> 6 ítems	Relación negativa significativa con dos dimensiones de la nueva escala (contribución percibida y afecto)
Wayne, Shore y Liden (1997)	252 díadas de una empresa USA	7 ítems LMX (Scandura y Graen, 1984)	POS mejor predictor de las intenciones de abandono que LMX
Masterson, Lewis, Goldman y Taylor (2000)	651 empleados de una universidad pública	7 ítems LMX (Scandura y Graen, 1984)	POS mejor predictor de las intenciones de abandono que LMX

intenciones de abandono estarían mediadas a través de la satisfacción laboral.

Al igual que ocurre en los estudios realizados sobre las relaciones entre LMX y desempeño o entre LMX y la similitud perceptual líder-miembro, no existe un acuerdo en cuanto a la dirección de causalidad entre LMX y la justicia organizacional. Los modelos de ecuación estructural permiten poner a prueba el ajuste de un modelo hipotetizado teóricamente pero no permiten establecer la dirección de causalidad de las relaciones.

Como en el estudio realizado por Masterson et al. (2000), otros investigadores también han hipotetizado relaciones diferenciadas de LMX y POS en sus relaciones con los resultados actitudinales (Sparrowe, 1994; Wayne et al., 1997). En dichos trabajos, aunque se encontraron relaciones significativas entre LMX y las intenciones de abandono, el POS mostró ser un mejor predictor de las intenciones de abandono de la organización que LMX (al igual que ocurría al analizar la relación entre LMX y el compromiso con la organización). En el estudio de Wayne et al. (1997) se hipotetizó que POS era un mejor predictor de las intenciones de abandono de la organización, ya que se partía del supuesto de que la decisión de abandonar el puesto está más relacionada con el tipo de intercambio que el empleado percibe con toda la organización que únicamente con su supervisor directo. Efectivamente, los análisis de ecuación estructural realizados pusieron de manifiesto que el modelo que presentó un mayor ajuste a los datos y que resultaba más parsimonioso, únicamente incluía relaciones directas entre POS y las intenciones de abandono, aunque se detectaron también efectos positivos significativos de LMX sobre POS que podrían indicar relaciones mediadas de LMX con las intenciones de abandono a través de POS.

Aunque la predicción de las conductas y las intenciones de abandono parece depender de la interacción de múltiples variables (Mobley et al., 1979; Naumann, 1992; Morrell et al., 2001), la relación con el supervisor inmediato y el estilo de liderazgo desarrollado por el mismo se han puesto de manifiesto como factores clave en los procesos de decisión sobre el abandono de la organización o del puesto de trabajo. Dado que los líderes son en muchas ocasiones los responsables últimos de dotar de recursos y establecer demandas sobre los empleados, la relación que desarrollen con sus subordinados puede influir de modo importante en el proceso de decisión de estos

últimos de abandonar o permanecer en la organización o en el equipo. Siguiendo esta línea de razonamiento, en ocasiones se ha sugerido incluso que las personas no dejan las organizaciones sino a sus supervisores (Kraemer, 2002). Cuando la relación entre LMX y el abandono se ha estudiado empíricamente, en algunas ocasiones se han encontrado relaciones negativas significativas entre ambos constructos (Ferris, 1985; Graen et al., 1982), pero en otras no se han encontrado relaciones significativas (Vecchio et al., 1986). Por el contrario, los resultados de los trabajos que han analizado la relación entre LMX y las intenciones de abandono han mostrado consistentemente relaciones negativas significativas (Major et al., 1995; Wayne et al., 1997). No obstante la investigación sobre las relaciones entre LMX y las intenciones de abandono continua siendo escasa en unos casos (abandono externo o cambio de organización) e inexistente en otros (abandono interno, cambio de puesto o unidad de trabajo dentro de la misma organización).

Las investigaciones realizadas hasta el momento únicamente han tenido en cuenta las intenciones de abandono referidas a la organización en su globalidad, es decir, lo que se ha denominado abandono externo, sobre el que probablemente influyen en mayor medida características de la organización en su globalidad como el POS (Wayne et al., 1997; Masterson et al., 2000). Cabría cuestionarse si las relaciones son similares cuando nos referimos a las intenciones de abandono interno, es decir, al cambio de posición dentro de la misma organización. Como se ha comentado anteriormente, el estudio de este tipo de abandono es especialmente relevante en aquellas organizaciones en las que el trabajo se realiza dentro de unidades o equipos de trabajo, para las que puede ser altamente disfuncional la pérdida de miembros valiosos para conseguir sus objetivos. Además, en organizaciones públicas altamente funcionarizadas, donde los costes al dejar la organización son altamente elevados, es más probable que se dé un tipo de abandono interno que externo o que se produzcan otro tipo de cogniciones y conductas de retirada, tales como el absentismo, tardanza en llegar al trabajo, etc.

Otra de las cuestiones que hasta el momento ha recibido poca o ninguna atención, es la consideración de las relaciones de causalidad entre ambos constructos. Como en la mayor parte de las investigaciones realizadas respecto a la relación entre LMX y sus correlatos, en términos generales se ha asumido que la relación entre las intenciones de

abandono y LMX es de naturaleza unidireccional, considerándose las intenciones de abandono como un consecuente de la calidad de la relación que se establece entre líder y subordinado. Sin embargo, aunque la relación entre LMX y el abandono del puesto únicamente tiene sentido plantearla como una relación unidireccional en la que LMX sería un antecedente, esta dirección no es tan clara cuando nos referimos a las intenciones de abandono. El proceso de abandono del puesto no es un proceso instantáneo en el que un empleado desarrolla actitudes negativas e inmediatamente toma la decisión de abandonar y actúa en consecuencia. Tal y como ha puesto de manifiesto la investigación sobre el abandono en las organizaciones, las personas que desarrollan intenciones de abandonar el puesto no terminan inmediatamente su relación con la empresa o unidad de trabajo, sino que continúan en sus puestos pudiendo ser que o bien cambien sus intenciones a lo largo del tiempo o que finalmente opten por el abandono definitivo (Naumann, 1992). Se ha señalado que cuando un empleado empieza a desarrollar pensamientos sobre su intención de abandono empieza a realizar conductas que pueden estar indicando sus intenciones. Algunos autores han apuntado que cuando se empiezan a desarrollar intenciones de abandono estas van acompañadas de conductas de retirada relacionadas con un mayor descuido del trabajo, mayor solicitud de vacaciones, bajas temporales, llegar tarde, etc. (Jonge et al., 2001). El desarrollo de dichas actitudes de abandono puede a su vez estar influyendo la relación de liderazgo o la percepción que los individuos tienen de la misma.

En primer lugar, dichas actitudes pueden provocar reacciones en el líder del equipo. Como ha señalado la literatura sobre atracción interpersonal, nos resultan más atractivas aquellas personas que nos recompensan bien sea por sus conductas o por características personales. Asimismo, desde la teoría del intercambio social ha puesto de manifiesto la tendencia a corresponder a aquellos que nos ofrecen recompensas y de disminuir nuestras contribuciones a aquellas personas que suponen un coste o que no contribuyen a la relación que establecemos con ellas. En la medida en que las intenciones de abandono suponen una intención de no contribuir al grupo o la organización, pueden ser percibidas por los líderes como un aspecto negativo e influir en el tipo de relación que están dispuestos a desarrollar con los miembros del equipo. De hecho, en las primeras investigaciones empíricas desarrolladas en la literatura sobre

LMX ya se sugirieron dichas relaciones. En un estudio longitudinal, Graen y colaboradores descubrieron que las expectativas de los líderes sobre la permanencia de sus subordinados en el equipo influía en la calidad de las relaciones que establecían con ellos (Graen, 1990). En concreto, observaron que los líderes invertían mayor tiempo en el desarrollo y el apoyo que prestaban a aquellos miembros de los equipos que consideraban que permanecerían en el equipo unos meses después, mientras que, con aquellos que esperaban que se irían antes, la cantidad de tiempo y energía invertida en su desarrollo era mucho menor. Como resultado, aquellos miembros de los equipos que los líderes predecían que abandonarían pronto su puesto sufrían mayor ambigüedad respecto a las tareas que se esperaba que desarrollaran en su trabajo. Así pues, en estos primeros trabajos se identificaron diferentes tipos de intercambio diádico entre líder y miembro en función de las expectativas que tenían los líderes de la permanencia de los miembros en el equipo (Graen, 1990). Estos resultados apuntan la importancia que puede tener en el desarrollo de relaciones de alta calidad entre líder y miembros el compromiso de estos últimos con el grupo y sus intenciones de abandono. Sin embargo, hasta el momento, ninguna investigación ha estudiado si las intenciones reales de abandono también influyen negativamente en el desarrollo de la relación líder-miembro. En resumen, las anteriores consideraciones parecen indicar que las intenciones de abandono de los empleados pueden estar influyendo negativamente al desarrollo de la relación con el líder, debido a que estos empleados son percibidos como menos atractivos por los líderes.

Por otro lado, las intenciones de abandono también podrían estar influyendo las percepciones que los individuos tienen de LMX. Esta influencia sobre las percepciones podría explicarse desde la teoría de la disonancia cognitiva de Festinger. Según esta teoría la disonancia aparece cuando un individuo tiene que elegir entre actitudes, creencias, percepciones y/o conductas que son contradictorias entre sí. Una forma de reducir dicha disonancia sería cambiar algunas de las actitudes, percepciones o creencias que son conflictivas. Los empleados pueden racionalizar sus deseos de abandonar la organización o sus deseos de abandonar el equipo buscando las causas en su relación con la organización o con los líderes de los equipos (Robbins et al., 2000). Como se ha señalado en la teoría de la atribución, es más común que los individuos

tiendan a buscar las causas del fracaso en factores externos. En este sentido, es más probable que los individuos consideren que la causa de su intención de abandonar es debida a factores organizacionales que a su propia incapacidad de adaptación, bajo nivel de desempeño, etc. En este sentido, las intenciones de abandono de los miembros de los equipos podrían estar influyendo sus percepciones de LMX, con objeto de reducir dicha disonancia. Es decir, las intenciones de abandono de los empleados pueden estar influyendo negativamente las percepciones que tienen sobre la calidad de la relación con el líder debido a un proceso de justificación de sus propias intenciones de abandono en el contexto inmediato.

La literatura sobre conducta organizacional ha puesto a prueba anteriormente hipótesis de causalidad recíproca entre las intenciones de abandono y otros constructos que han sido tradicionalmente considerados como antecedentes de las cogniciones de retirada y que a su vez han estado considerados antecedentes de LMX. En concreto, Robbins et al. (2000), analizaron la relación entre las percepciones sobre justicia distributiva y justicia de procedimiento y el compromiso organizacional y las intenciones de abandono en empleados de una empresa textil. Sus resultados mostraron que el compromiso con la organización y las intenciones de abandono no son únicamente consecuencias importantes de las percepciones de justicia organizacional, tal y como se ha considerado en la literatura sobre justicia, sino que además, las percepciones de justicia son resultado de esas actitudes e intenciones.

También se pueden encontrar ejemplos de trabajos que han puesto a prueba hipótesis de causalidad recíproca entre la conducta de supervisión y las conductas de retirada, en concreto con el absentismo (Szilagyi, 1980; Tharenou, 1993). En estos trabajos los autores consideraron que los supervisores pueden utilizar un estilo de supervisión distinto con aquellas personas con patrones menos regulares de asistencia al trabajo. En la investigación realizada por Szilagyi (1980) se puso a prueba la causalidad recíproca entre ambos constructos utilizando correlaciones cruzadas diferidas. En este trabajo los resultados encontrados pusieron de manifiesto que el tiempo perdido por los subordinados conducía a que éstos desarrollaran mayores percepciones de conducta punitiva y menores conductas de recompensa por parte de los supervisores. Por el contrario, en un estudio longitudinal realizado por Tharenou (1993) los resultados

encontrados indicaban que la relación entre ambos constructos era unidireccional. El estilo de liderazgo predecía el nivel de absentismo, pero el absentismo no ejerció cambios en el estilo de supervisión del líder. No obstante, el autor señala que estos resultados podrían deberse específicamente al tipo de muestra utilizada (aprendices recién incorporados al ámbito laboral) por lo que recomendaba extender la investigación a otros tipos de muestra.

El uso de diseños longitudinales permitirá realizar avances en el establecimiento de la dirección de las relaciones entre ambos fenómenos. A este respecto también cabe señalar que uno de los problemas citados en la literatura sobre abandono es que la capacidad de distintas variables predictoras es mayor cuanto más cercanas están al tiempo en el que el individuo decide abandonar la organización, por lo que permiten poca capacidad a la organización para tratar de cambiar esa decisión. El uso de estudios longitudinales permitiría detectar aquellas variables que siguen teniendo poder predictivo a largo plazo (Morrell et al., 2001). Además, como señala Naumann (1992), las actitudes hacia el trabajo no desembocan instantáneamente en la formación de intenciones de dejar la organización o el puesto, por lo que es importante la introducción del tiempo en los diseños que analicen este fenómeno.

Así pues, para analizar las relaciones entre ambos constructos, desde la presente investigación se plantean las siguientes hipótesis:

Hipótesis 4a La calidad de la interacción líder-miembro en tiempo 1 predecirá la propensión al abandono del equipo en tiempo 2

Hipótesis 4b La propensión al abandono del equipo en tiempo 1 predecirá la calidad de la interacción líder-miembro en tiempo 2.

4. RESUMEN.

En el presente capítulo se ha realizado una revisión de la investigación existente respecto a la relación entre LMX y el clima psicológico, la satisfacción, el compromiso y la propensión al abandono. Mientras que algunas de éstas relaciones han sido ampliamente estudiadas por la literatura (satisfacción y LMX, compromiso y LMX),

otras han recibido escasa atención (clima psicológico). Sin embargo, algunos problemas son comunes a todas ellas.

Entre los problemas de investigación que todavía quedan por resolver se cuenta la escasez de estudios longitudinales que permitan indagar en las relaciones de causalidad entre LMX y estas variables. Además, se ha apuntado la posible existencia de relaciones recíprocas entre estos constructos, atendiendo a la propia naturaleza de la relación de intercambio diádico en la que tanto líder como miembro pueden afectar el desarrollo de una relación de alta calidad.

Por otro lado, a pesar de que se ha señalado en distintas ocasiones la importancia del LMX para el funcionamiento de los equipos de trabajo, la investigación empírica no ha analizado la relación entre LMX y variables perceptivas y actitudinales tomando como referente el grupo o equipo de trabajo. En términos generales el objeto de actitud o de las percepciones de los miembros del equipo que se ha considerado ha sido la organización en su globalidad.

A través de un diseño longitudinal, en el presente trabajo se pretende analizar las relaciones recíprocas entre LMX y una serie de variables que generalmente han sido consideradas consecuentes de la relación de intercambio: clima psicológico, satisfacción, compromiso y propensión al abandono, tomando como referente el equipo de trabajo.

CAPÍTULO 3

LA CALIDAD DE LA RELACIÓN DE INTERCAMBIO LÍDER-MIEMBRO Y SU RELACIÓN CON LA SIMILITUD LÍDER-MIEMBRO

1. INTRODUCCIÓN.

Como se ha visto en el capítulo uno de la presente tesis, la literatura sobre LMX ha considerado distintos tipos de variables antecedentes: características del subordinado, características del supervisor, el contexto y la interacción entre las características de supervisor y subordinado. Las dificultades y los resultados contradictorios para explicar el desarrollo de relaciones de calidad entre líder y miembros en base únicamente a las características de los subordinados o de los líderes, así como la consideración de la literatura sobre atracción personal y desarrollo de relaciones sociales, llevaron a distintos autores a considerar la interacción entre las características de ambos como posible antecedente de LMX. Las investigaciones que se han centrado en la interacción han puesto de manifiesto la influencia de la similitud líder-miembro sobre el proceso de desarrollo de LMX. Como se ha comentado anteriormente, estas investigaciones cuestionaban que el principal antecedente de la calidad de LMX fuese el desempeño de los subordinados y señalaron la importancia de los aspectos afectivos en el desarrollo de dicha relación. La literatura desarrollada en este ámbito parte del paradigma de la similitud-atracción (Byrne, 1971), que considera la similitud como uno de los elementos clave en el desarrollo de la atracción interpersonal y el afecto. Los trabajos que se encuentran en esta línea consideran que las respuestas afectivas del líder y de los miembros hacia su interacción pueden ser componentes importantes en el desarrollo de

relaciones de alta calidad con el líder y que estos estarán en función de la similitud de las características personales de ambos.

En el presente capítulo se realiza una revisión de la relación entre ambos constructos poniendo de manifiesto los principales resultados obtenidos así como las posibles líneas de desarrollo futuro. En el primer apartado, se presenta la fundamentación teórica de las investigaciones que han estudiado empíricamente la relación entre los constructos de similitud y LMX y el modo en que la similitud ha sido entendida y operacionalizada. En el segundo apartado, se analizan los principales resultados obtenidos en dicha investigación, tomando en consideración las distintas formas en que se ha operacionalizado la similitud (demográfica, valores, perceptiva). Por último, en el tercer apartado, se toma en consideración la pertinencia del estudio de las relaciones entre LMX y la similitud líder-miembro desde modelos de causalidad recíproca.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA RELACIÓN ENTRE LA SIMILITUD LÍDER-MIEMBRO Y LMX.

La importancia de la similitud supervisor-subordinado sobre el desarrollo de la relación interpersonal entre ambos ha sido puesta de manifiesto en diversas ocasiones. La similitud percibida afecta tanto a líderes como a subordinados en su predisposición hacia el desarrollo de la relación entre ambos. En este sentido, se ha puesto de manifiesto su influencia sobre la consideración que tiene el líder de sus subordinados como personas con las que es más fácil trabajar y comunicarse y a los que consideran personas de mayor confianza (Kanter, 1977). Del mismo modo, se ha apuntado que uno de los aspectos que los subordinados señalan que tienen en cuenta para elegir cómo relacionarse con su supervisor es la compatibilidad general en su relación con él (Lambson, McLean, Murray, Saremaslani y Tharaldson, 2001).

La literatura sobre LMX que ha considerado la influencia de la similitud líder-miembro en el desarrollo de las relaciones de intercambio se ha interesado por estos aspectos en tanto en cuanto se considera que la similitud influye sobre los niveles de atracción personal y afecto y sobre la eficacia del proceso de interacción entre ambos

miembros de la díada. Por un lado, los individuos tienden a sentirse atraídos y a sentir más afecto por aquellos que son similares a ellos (Byrne, 1971). Por otro lado, la similitud entre individuos está relacionada con la capacidad para que la díada desarrolle procesos de comunicación e intercambio más fluidos y eficaces (Engle y Lord, 1997). Ambos aspectos tienen un alto poder recompensante para que los miembros de la díada se impliquen en el proceso de desarrollo de la relación de intercambio.

El afecto ha sido considerado en la literatura sobre psicología social como uno de los principales componentes en las relaciones interpersonales (Zajonc, 1980). En la literatura sobre LMX el afecto ha sido considerado tanto un componente (Dienesch y Liden, 1986) como un antecedente de LMX (Graen y Uhl-Bien, 1995). Siguiendo esta última perspectiva las investigaciones que han analizado la relación entre ambos constructos han encontrado relaciones positivas significativas entre ambos. Así, Wayne y Ferris (1990), tanto en un estudio de laboratorio como de campo, mostraron que la atracción interpersonal era un potente determinante de la calidad de LMX (correlaciones de 0.74 y 0.73 en el estudio de laboratorio y el de campo, respectivamente). Además, Liden et al. (1993) han puesto de manifiesto que el afecto en los primeros momentos del inicio de la relación era todavía más influyente que el desempeño a la hora de determinar la percepción que tiene el líder de la calidad de su relación con el subordinado. En el mismo sentido, Turban, Jones y Rozelle (1990) identificaron que el afecto que experimentaba el supervisor respecto a sus subordinados influía positivamente sobre la relación de calidad entre líder y miembro y sobre las evaluaciones del desempeño de los miembros que realizan los líderes.

Uno de los descubrimientos más firmemente establecidos en psicología social desde el paradigma de la similitud-atracción (Byrne, 1971) es que la similitud entre los individuos en una serie de dimensiones tales como las actitudes, la personalidad y sus características demográficas está relacionada con la atracción interpersonal y el afecto (Liden et al., 1993). El paradigma de la atracción-similitud sugiere que la similitud de actitudes puede proporcionar la base para la formación de relaciones sociales en tanto en cuanto para los individuos es reforzante interactuar con aquellos que comparten actitudes similares y por el contrario consideran una carga tener que interactuar con aquellos que no las tienen (Boyd y Taylor, 1998). Además, sostiene que el nivel de

atracción interpersonal produce sesgos perceptivos positivos en cuanto a las decisiones o evaluaciones respecto a la persona que resulta atractiva. Posteriormente, la investigación sobre atracción interpersonal extendió el concepto de similitud hacia otras características tales como variables demográficas, de personalidad y actividades realizadas, como aspectos que pueden aumentar el nivel de atracción. Aplicándolo al contexto de la investigación de LMX, varios autores se han planteado la hipótesis de que cuanto más similares se perciben líder y miembro más atraídos se sentirán el uno por el otro y por lo tanto más fácil será que desarrollen una relación de alta calidad. Es este nivel de atracción o afecto en las primeras interacciones lo que a menudo determina la calidad de la interacción con el líder. Las personas que son similares es más fácil que interactúen mas frecuentemente, lo que a su vez incrementa el nivel de familiaridad, que de nuevo influye sobre el grado de atracción dentro de una relación de intercambio. Además, líderes y miembros que comparten relaciones de alta calidad tienden a intercambiar mayor información sobre temas personales que sobre temas de trabajo. Esto puede deberse a que estos miembros y líderes pueden desarrollar niveles más altos de comodidad en la comunicación lo que les lleva a sentir que pueden tratar cualquier tema entre ellos. Este incremento de la interacción también suele llevar consigo mayores niveles de confianza. Los líderes confían más en los subordinados que forman parte del *ingroup*, y les motivan dándoles mayor autoridad en la toma de decisiones. Los líderes utilizan la delegación como una recompensa por el desempeño o como un símbolo de respeto y consideración más que como una prueba de las habilidades de los miembros. Por este motivo cuando la confianza aumenta entre líder y miembro, el número de responsabilidades que el líder delega en el miembro y en consecuencia la calidad de su relación también lo hacen.

Además de la atracción personal, otros aspectos parecen sugerir que la similitud entre líderes y miembros de los equipos puede ser un factor crítico en el desarrollo de los procesos de intercambio (Engle y Lord, 1997). La congruencia o similitud en aspectos no directamente observables tales como actitudes, valores o estilos cognitivos puede proporcionar una base de entendimiento mutuo que les lleve a interpretar de forma similar el modo en que ambos se comportan y el contexto de trabajo en el que llevan a cabo su actividad. Igualmente, el acuerdo en las percepciones del entorno

permite interacciones sociales más automáticas e intuitivas, lo que simplificaría y facilitaría las demandas de procesamiento de información asociadas con las relaciones interpersonales. En esta línea, Turban y Jones (1988) presentaron apoyo empírico a la influencia de la similitud a través de estos mecanismos. Así, estos autores pusieron de relieve que la similitud percibida líder-miembro y el acuerdo en las percepciones de su ambiente laboral estaban relacionados con una mayor claridad de las demandas de rol. Investigaciones desarrolladas dentro del ámbito de la psicología de los grupos han puesto de manifiesto que en los grupos más heterogéneos se producían mayores niveles de conflicto, menor frecuencia de comunicación y mayor nivel de malentendidos (Ho, 2000).

Siguiendo este marco teórico, la investigación sobre los antecedentes de LMX ha mostrado que las díadas líder-miembro que comparten percepciones comunes sobre diferentes procesos organizacionales o que son similares en sus características demográficas, rasgos de personalidad, actitudes o valores también desarrollan relaciones LMX de más alta calidad. Así, por ejemplo, se ha encontrado una relación positiva entre la calidad de LMX y la similitud en el género (Green et al., 1996), la similitud de personalidad (Bauer y Green, 1996), el acuerdo líder-miembro en temas relacionados con el puesto de trabajo (Graen y Schiemann, 1978), la similitud en valores laborales (Steiner y Dobbins, 1989; Ashkanasy y O'Connor, 1997) y la similitud en teorías implícitas del liderazgo, teorías implícitas del desempeño y actitudes percibidas (Engle y Lord, 1997). En definitiva, a través de distintos procesos (atracción personal, entendimiento mutuo, interacciones sociales más automáticas e intuitivas) la similitud líder-miembro contribuye a una interacción recompensante para ambos miembros de la díada, que puede repercutir a su vez sobre el desarrollo de una relación de mayor calidad.

Una de las cuestiones que debe resolver la investigación para estudiar los efectos de la similitud sobre el desarrollo de LMX es el modo en que ésta se entiende y operacionaliza. La similitud puede referirse a multitud de aspectos, tales como los rasgos de personalidad, las actitudes hacia el trabajo, las percepciones del entorno, las características demográficas o las propias percepciones de similitud que tienen los miembros de la díada. Siguiendo a Turban y Jones (1988) podemos identificar tres

formas de operacionalizar la similitud entre líderes y miembros que tratan de aunar la investigación realizada al respecto: la similitud percibida, la congruencia perceptual y la similitud real. Aunque los mecanismos subyacentes a los tres tipos de similitud son similares, éstas son conceptualizadas de modo distinto y cada una de ellas ha mostrado tener influencias diferentes en la relación supervisor-subordinado.

- La similitud percibida supone una medida subjetiva de la similitud entre dos personas. Aunque en términos generales puede entenderse como la percepción que un individuo tiene de que otro es similar a él mismo, la similitud percibida ha sido medida y conceptualizada de diversas maneras. Así, por ejemplo, Wexley y Pulakos (1983) y Turban y Jones (1988) midieron directamente cuan similares se percibían unos a otros utilizando únicamente unos pocos ítems. A los supervisores se les preguntó en un ítem cuan similares a ellos mismos era cada uno de sus subordinados en cuanto a apariencia, perspectiva, valores y hábitos de trabajo. A los subordinados se les formularon dos preguntas (“Mi supervisor y yo vemos las cosas de la misma manera”, “somos parecidos en un gran número de áreas”). Liden et al. (1993) y Murphy y Ensher (1999) la formularon como las percepciones de líderes y miembros en cuanto a la similitud en valores y en la solución conjunta de problemas; Phillips y Bedeian (1994) la analizaron con seis ítems relacionados con actitudes generales hacia la vida; Turban et al. (1990) la operacionalizaron como la similitud percibida en actitudes sobre una serie de problemas sociales y características de personalidad; por último Engle y Lord (1997) trataron de desarrollar una medida más comprehensiva de la similitud percibida en la cual incluyeron los ítems utilizados por Liden et al. (1993) y cuatro más relacionados con las percepciones de similitud en el proceso de toma de decisiones participativo. La similitud percibida es la que mayor poder de predicción ha mostrado sobre distintos resultados de la relación supervisor-subordinado (Turban y Jones, 1988), así mismo es la que más consistentemente ha presentado relaciones positivas con la calidad de LMX (Engle y Lord, 1997). No obstante, la investigación ha tratado de ir más allá para tratar de identificar los aspectos que determinan que líder y miembro se perciben cómo similares. La similitud real en distintas características tanto demográficas como actitudinales y de valores y el acuerdo en las percepciones que

líder y miembro desarrollan respecto a su entorno laboral son los factores que estarían a la base de dicha percepción subjetiva de similitud.

- La investigación que hace referencia a la similitud real refleja la influencia de la semejanza existente objetivamente (en vez de la percibida) en atributos y/o características personales de supervisor y subordinado (edad, sexo, locus de control, actitudes hacia el trabajo, valores, etc.). Así por ejemplo, la similitud demográfica (también llamada demografía relacional), el uso de categorizaciones similares para el trabajo o las personas, la similitud en la asociación de conceptos, actitudes o valores comprenderían algunos de los factores que se han tenido en cuenta en la investigación en psicología de las organizaciones. En este sentido, la similitud demográfica entre supervisor y subordinado ha mostrado estar relacionada con la evaluación del desempeño (Tsui y O'Reilly, 1989) y con la satisfacción laboral (Turban y Jones, 1988), y la similitud actitudinal y de valores con la evaluación del desempeño. En la literatura sobre LMX, aunque la investigación es más bien escasa, algunos trabajos han empezado a considerar la influencia de la similitud real sobre el proceso de desarrollo de las relaciones líder-miembro (Liden et al., 1993; Basu y Green, 1995; Engle y Lord, 1997). Para calcular la similitud real los investigadores han utilizado principalmente el cálculo de la diferencia absoluta entre las características de líderes y miembros de los equipos.
- Por último, la congruencia perceptiva hace referencia a la similitud entre dos o más personas en cuanto a las percepciones sobre un objeto o una idea. El acuerdo entre supervisor y subordinado en sus percepciones del contexto laboral ha demostrado tener efectos positivos sobre aspectos como la evaluación que los líderes hacen del desempeño de sus subordinados (Wexley y Pulakos, 1983). Por el contrario, la falta de acuerdo o congruencia entre ambos ha demostrado estar asociada negativamente con la satisfacción laboral y positivamente con las percepciones de conflicto entre e intragrupos (Schnake, Dumler, Cochran y Barnett, 1990). Respecto a la relación entre esta medida de similitud y LMX, aunque sólo se han encontrado tres trabajos que analizaran empíricamente dichas relaciones (Graen y Schiemann, 1978; Kozlowsky y Doherty, 1989; Heald, Contractor, Koehly, Wasserman, 1998) cabe

destacar que todos ellos han encontrado consistentemente relaciones significativas positivas entre ambos constructos.

La mayor parte de la investigación sobre LMX se ha centrado en la similitud en características observables probablemente por dos razones: en primer lugar porque casi todas las investigaciones se han centrado en los primeros momentos de la formación de las díadas, por lo cual cabe suponer que debido a la falta de interacción entre ambas variables a través de las cuales se inferirá la similitud son aquellas más claramente observables; en segundo lugar, porque estas son mucho más fáciles de medir.

Sin embargo, la similitud no puede limitarse únicamente a estas variables. La influencia de la similitud demográfica sobre la atracción interpersonal se produce porque se asume que la gente que es similar a uno mismo en atributos fácilmente observables (características demográficas) también compartirá los mismos valores y la misma visión del mundo (Byrne, 1971; Jehn, Chadwick y Thatcher, 2000). Este sesgo perceptivo puede verse confirmado o no por la interacción posterior. Así pues, la similitud demográfica tendrá mayor impacto sobre la atracción interpersonal en contextos en los que no se posee información explícita sobre las actitudes, valores o percepciones del otro o en los inicios de la relación de intercambio. A medida que el desarrollo de la relación progrese y el conocimiento de ambos miembros de la díada sea mayor, cabe esperar que otras variables tomen más relevancia a la hora de determinar la similitud entre ambos. Así pues, la similitud en aspectos como los valores, actitudes, percepciones del ambiente, estilos de interacción, habilidades cognitivas, nivel de compromiso con el trabajo o con aspectos no laborales pueden cobrar mayor importancia en otros estadios de la relación LMX (Ho, 2000).

El papel del tiempo es importante en el proceso de interacción. Así, por ejemplo, algunos autores han puesto de manifiesto que el tiempo que los miembros de un equipo había interactuado unos con los otros disminuía los efectos de los aspectos más observables de la diversidad mientras que aumentaba los efectos de atributos menos observables, debido a que habían tenido más oportunidad de realizar interacciones más profundas (Harrison, Price y Bell, 1998) La comunicación es necesaria para que los miembros de un equipo pongan de manifiesto sus atributos personales, tales como su personalidad o sus valores culturales (Ho, 2000). Así pues, la investigación sobre LMX

no debería descuidar el papel de la similitud en ciertos atributos que requieren un mayor lapso temporal para descubrirse, ya que estos pueden tener una influencia importante conforme el desarrollo de la relación líder-miembro va avanzando en el tiempo.

3. LA RELACIÓN ENTRE SIMILITUD LÍDER-MIEMBRO Y EL CONSTRUCTO LMX.

En términos generales, la investigación sobre LMX y su relación con la similitud ha encontrado relaciones positivas significativas entre ambos constructos. En el presente apartado se ofrece una revisión de los trabajos realizados en esta línea distinguiéndolos en función del modo en que han operacionalizado la similitud.

3.1. Similitud percibida y el constructo LMX.

Como se ha comentado anteriormente, la similitud percibida hace referencia a la medida en que una persona percibe al otro como similar, independientemente de que dichas semejanzas sean reales o no. La percepción de similitud ha mostrado consistentemente relaciones positivas con distintos aspectos de la relación líder-subordinado: los niveles de atracción personal y afecto (Turban y Jones, 1988), la frecuencia de comunicación entre supervisor y subordinado y las evaluaciones del desempeño de los subordinados (Wexley y Pulakos, 1983; Turban y Jones, 1988), y las expectativas de los líderes y los miembros sobre el comportamiento de la otra parte de la díada (Liden et al., 1993).

En total se han encontrado cinco trabajos, dos estudios de laboratorio y tres de campo, que han analizado las relaciones entre similitud percibida y LMX. Todos ellos han encontrado relaciones positivas significativas entre ambos constructos.

El primer estudio que puso a prueba la relación entre la similitud en características actitudinales o de valores y LMX fue desarrollado por Steiner (1988) en un experimento de laboratorio. Tras pedir a los sujetos que completaran un cuestionario sobre valores laborales, se les asignó aleatoriamente a dos condiciones experimentales (alta o baja calidad de LMX). En la situación de alta calidad de LMX se les describió la relación con su supervisor en términos de una relación en la que supervisor y subordinado

intercambiaban opiniones sobre el puesto de trabajo y el desempeño individual en el puesto, el supervisor buscaba las opiniones de los miembros de su equipo sobre aspectos relacionados con el trabajo y estaba interesado en los problemas personales de los mismos. Por el contrario, en la condición de baja calidad de LMX los sujetos recibían una descripción del supervisor como alguien que raramente discutía con los miembros de su equipo cuestiones relativas a su desempeño o su puesto, que prestaba poco apoyo y que sólo estaba interesado en problemas relacionados con el trabajo. Posteriormente se les pidió a los sujetos que pensarán sobre cómo reaccionarían en un tipo de trabajo como el descrito y que completarán el mismo cuestionario de valores laborales tal y como pensaban que lo haría el supervisor descrito en la sesión. Los resultados mostraron que aquellos sujetos en la condición de alta calidad de LMX evaluaban los valores del líder de forma más similar a los propios que aquellos en la condición de baja calidad.

En otro estudio de laboratorio, Turban et al. (1990), manipularon la percepción de similitud supervisor-subordinado a través de la información que se les daba a los supervisores sobre la similitud actitudinal y de características de personalidad respecto a cada uno de sus subordinados. Posteriormente se comprobó que los supervisores sentían mayor atracción personal por los sujetos sobre los que se les había dado información de alta similitud que sobre los que se les había dado información de baja similitud. Asimismo, esperaban tener relaciones de mayor calidad con aquellos subordinados por los que sentían mayor atracción, les proporcionaron mayor apoyo psicológico, se esforzaron más por desarrollar relaciones con ellos y los evaluaron más positivamente.

Posteriormente en un estudio de campo con una muestra de personal administrativo y de servicios, Liden et al. (1993) estudiaron las relaciones entre ambos constructos en las que medían las percepciones de similitud y LMX tanto desde la perspectiva de los líderes como la de los miembros. Sus resultados mostraron relaciones positivas entre similitud percibida y LMX sólo cuando las dos variables eran evaluadas por la misma fuente. En este caso, además, se puso de manifiesto que la similitud percibida tenía mayor capacidad de predicción de LMX que la evaluación que los supervisores realizaban del desempeño de los subordinados. Sin embargo, no

encontraron relaciones significativas cuando uno de los dos constructos era evaluado por el líder y el otro por sus subordinados.

No obstante, en la investigación desarrollada por Phillips y Bedeian (1994) se encontraron relaciones entre la similitud expresada por el líder y LMX expresado por los subordinados. Estos autores estudiaron la relación entre similitud percibida por los líderes y LMX en una muestra de enfermeras y supervisores de un hospital del sur de los Estados Unidos. En dicho trabajo analizaron la relación entre las percepciones de similitud de actitudes entre líderes y subordinados que tenían los líderes (en aspectos tales como familia, dinero, estrategias de carrera, objetivos en su vida, educación y perspectiva general) y LMX evaluado por los miembros de los equipos. Los resultados mostraron relaciones positivas significativas entre ambos constructos. En este trabajo también se consideraron como posibles antecedentes ciertas características de personalidad de los miembros de los equipos: introversión/extraversión, locus de control y necesidad de crecimiento. De todas las variables consideradas, la similitud percibida fue la que mostró una asociación más fuerte con LMX.

Del mismo modo, en una muestra de empleados del departamento de marketing de una empresa eléctrica, Engle y Lord (1997) encontraron relaciones positivas significativas entre la percepción de similitud evaluada por los líderes y LMX evaluado por los subordinados y viceversa, además de haber encontrado relaciones significativas cuando el informante de ambas variables era el mismo (líder o subordinado).

Si bien la similitud percibida y el afecto han mostrado una relación positiva con el desarrollo de LMX de calidad, algunos autores han puesto de manifiesto la necesidad de explorar qué es lo que determina dichas percepciones de similitud (Liden et al., 1993), es decir, qué tipo de características inciden en que líderes y miembros se perciban como similares. Las investigaciones sobre similitud actual y la congruencia perceptiva afrontan esta cuestión.

3.2. Similitud real y el constructo LMX.

Como se ha dicho anteriormente, la similitud real hace referencia a la semejanza objetiva en atributos y/o características personales de supervisor y subordinado. La

literatura sobre LMX se ha centrado fundamentalmente en tres tipos de similitud real: similitud demográfica, similitud en características de personalidad y similitud de actitudes y valores.

3.2.1. Similitud en variables demográficas.

La aproximación más común al análisis de la similitud objetiva se ha operacionalizado tomando como base las características demográficas de líder y miembros. Los efectos de las características demográficas a nivel individual se han mostrado poco relevantes para la conducta organizacional en general y para el desarrollo de LMX en particular (Dienesch y Liden, 1986; Graen y Cashman, 1975; Duchon et al., 1986). Sin embargo, la investigación sobre demografía relacional ha puesto de manifiesto que a nivel diádico la similitud demográfica entre los miembros de una díada puede tener un efecto importante sobre variables dependientes tales como la evaluación del desempeño de los subordinados (Tsui y O'Reilly, 1989) o la satisfacción con el trabajo (Turban y Jones, 1988). Tsui y O'Reilly (1989) acuñaron el término de demografía relacional para referirse a las diferencias en cuanto a las características demográficas de supervisores y subordinados. En dicho trabajo estos autores encontraron que la similitud de género era el mejor predictor del desempeño de los miembros de los equipos.

El interés por el estudio de estas variables con relación al desarrollo de LMX nace de los resultados encontrados por Duchon et al. (1986). Estos autores descubrieron que los miembros del *ingroup* tenían mayor proporción de mujeres y de personal de alto estatus que de hombres y de personal de bajo nivel que los miembros del *outgroup*. Teniendo en cuenta que en la muestra la mayor parte de los líderes eran mujeres de alto estatus se planteó la hipótesis de que la similitud demográfica estuviese relacionada con LMX.

Sin embargo, las relaciones entre similitud demográfica y LMX no parecen estar claras. Algunos autores (Turban y Jones, 1988; Liden et al., 1993), han creado un indicador de similitud demográfica combinando distintas variables demográficas (género, raza, educación y edad). Mientras que la investigación ha encontrado relaciones significativas entre dicha combinación de medidas de similitud demográfica

y la evaluación que los líderes realizaban del desempeño de los subordinados (Turban y Jones, 1988) cuando se analizaron las relaciones entre dicho indicador y LMX no se encontró apoyo empírico para dichas relaciones (Liden et al.,1993).

Otros autores han investigado la similitud demográfica teniendo en cuenta por separado cada una de las características personales (género, edad, estatus, etc.). De nuevo los resultados son poco consistentes. Trabajos como los de McClane (1991) y Bauer y Green (1996) no encontraron relaciones significativas entre la similitud de género y LMX, pero sí entre nivel educativo y LMX (Bauer y Green, 1996). Tan sólo un estudio encontró una relación positiva entre similitud de género y LMX, pero no respecto a otras variables demográficas tales como la edad o la educación (Green et al., 1996).

Para entender estos resultados, cabe señalar que en la investigación realizada por Green et al. (1996), las diferencias de género casi siempre se dieron con un supervisor hombre y una empleada mujer (el 93% de los casos) en un contexto de trabajo en el que el 93% de los subordinados y el 67% de los supervisores eran mujeres. Así pues, parece ocurrir que la combinación supervisor hombre y subordinado mujer se hace más saliente en este contexto por lo que puede tener mayor impacto en el desarrollo de las relaciones de intercambio LMX

Por el contrario, la razón por la que en el estudio de Basu y Green (1995) no se encontraran relaciones significativas con la similitud en género, edad, antigüedad en la organización y raza puede ser debida a que tanto subordinados como supervisores tenían una media de antigüedad en la organización que rondaba los 23 años. Es decir, que otras variables puede que sean más salientes en este estadio de desarrollo de su relación que las demográficas.

Por último, tampoco Epitropaki y Martin, (1999) encontraron relaciones significativas entre la similitud en edad cronológica, antigüedad en la organización y de género y LMX. Sin embargo, estos autores pusieron de manifiesto que la similitud demográfica en cuanto a la antigüedad en la organización y la edad modulaba las relaciones entre LMX y una serie de resultados organizacionales. En concreto, observaron que en las díadas con LMX de baja calidad, aquellos miembros cuya diferencia de edad con el líder era mayor tenían peor bienestar psicológico que aquellos

en los que la diferencia de edad era menor. Asimismo, en las díadas con LMX de baja calidad, a mayores diferencias en cuanto a antigüedad en la organización se producían niveles más bajos de compromiso organizacional, satisfacción laboral y bienestar psicológico. Así pues, si bien no se encontraron relaciones directas entre la similitud demográfica y LMX, esta investigación plantea nuevas cuestiones relativas a la intensificación de los efectos negativos de una relación de baja calidad cuando las características demográficas de los miembros de la díada son más dispares.

Ante estos resultados, algunos autores han puesto de manifiesto que muchas de las investigaciones realizadas incluían díadas muy similares lo cual no permite tener el suficiente nivel de variabilidad en la similitud actual para identificar una contribución significativa sobre LMX (Murphy y Ensher, 1999). También se ha señalado la posibilidad de que la similitud demográfica no sea un criterio importante a la hora de categorizar al supervisor o subordinado como similar o disimilar, es decir que éstas variables no incidirían en la percepción de similitud. A este respecto, Murphy y Ensher (1999) encontraron que la similitud de género no estaba relacionada con la similitud percibida entre líder y miembros de su equipo. Tampoco Turban y Jones (1988) encontraron relaciones significativas entre similitud percibida (por subordinados y supervisores) y la similitud demográfica (medida compuesta de similitud en raza, edad, antigüedad y género). Los resultados poco satisfactorios en cuanto a los efectos de la similitud demográfica han llevado a los autores a investigar la similitud con otro tipo de características.

3.2.2. Similitud en características de personalidad.

El efecto de la similitud actual líder-miembro sobre el proceso de desarrollo de LMX también ha sido estudiado en términos de similitud respecto a los rasgos de personalidad. Algunas de las características de personalidad en base a las cuales se ha operacionalizado la similitud actual también han sido analizadas al estudiar los efectos de las características de los miembros (independientemente de su similitud con las de los líderes sobre LMX). La similitud en cuanto a la necesidad de poder y la afectividad

positiva han mostrado relaciones directas (en el primer caso) y mediadas a través de la evaluación del desempeño con la calidad de LMX.

En un estudio de laboratorio, McClane (1991) analizó las relaciones entre la similitud líder-miembro en locus de control, necesidad de logro y necesidad de poder, y LMX. El locus de control hacía referencia a las percepciones de líderes y miembros sobre la relación entre desempeño-recompensa. Aquellos individuos con locus de control interno creían que el desempeño era contingente a su propia conducta y que ésta estaba bajo su control personal. Los individuos con locus de control externo consideraban que los resultados del trabajo escapaban a su propio control y atribuían su causa a la suerte o las acciones de otros. La necesidad de logro hacía referencia a la valoración positiva que realizan los sujetos por situaciones en las cuales los resultados del desempeño se deben a sus propios esfuerzos, con oportunidades moderadas de éxito y en las que el feedback de resultado es inmediato. La necesidad de poder hacía referencia al deseo de la persona de influir en otros. Únicamente la similitud en cuanto a la necesidad de poder mostró relaciones positivas significativas con LMX. Sus resultados pusieron de manifiesto que los líderes con mayor necesidad de poder desarrollaban relaciones de mayor calidad con los miembros de sus equipos con mayor necesidad de poder y aquellos líderes con menor necesidad de poder con aquellos miembros con menor necesidad de poder.

Por otro lado, en un estudio longitudinal, Bauer y Green (1996) examinaron la similitud líder-miembro en cuanto a la afectividad positiva. Con una muestra de recién licenciados, estos autores estudiaron los efectos de la similitud en la afectividad positiva entre líderes y miembros al principio de empezar a trabajar sobre LMX 34 semanas más tarde. Aunque no se encontraron relaciones directas entre la afectividad positiva y LMX, sí que predijo evaluaciones más positivas del desempeño de los miembros dos meses después de la entrada en el puesto de trabajo. La evaluación del desempeño era realizada por los líderes y ésta predecía a su vez LMX, 34 semanas más tarde.

La investigación que ha analizado la influencia de las características de personalidad de los miembros sobre LMX tampoco encontró relaciones significativas entre locus de control y necesidad de crecimiento personal y LMX (Phillips y Bedeian, 1994). También de modo consistente con los resultados obtenidos, se encontraron

relaciones significativas entre extraversión (característica de personalidad similar a la afectividad positiva) y LMX (Phillips y Bedeian, 1994), y entre la afectividad negativa y LMX (Engle y Lord, 1997).

3.2.3. Similitud de valores o actitudes.

Paralelamente a los trabajos que han analizado la relación entre LMX y la similitud actitudinal percibida, otra parte de la investigación ha considerado su relación con la similitud actitudinal y de valores real. Esto es, en qué medida las díadas líder-miembro que comparten valores o actitudes similares ante distintos aspectos del trabajo y de la vida desarrollan relaciones de mayor calidad. Dos trabajos de laboratorio (Steiner y Dobbins, 1989; McClane, 1991) y dos estudios de campo (Basu y Green, 1995; Ashkanasy y O'Connor, 1997) han estudiado dichas relaciones.

Los estudios de laboratorio fueron realizados con muestras de estudiantes de universidades y de instituto.

Como se recordará, en el apartado sobre investigaciones entre similitud percibida y LMX, Steiner (1988), realizó un estudio de laboratorio para analizar las relaciones entre LMX y similitud percibida en valores laborales. Posteriormente, Steiner y Dobbins (1989) llevaron a cabo un segundo estudio de laboratorio en el que manipularon la compatibilidad en los valores extrínsecos e intrínsecos de líder y miembro, aproximándose más a la investigación de los efectos de la similitud real. En este caso los sujetos simulaban ser directores de un banco que tenían que responder qué tipo de relación de intercambio estaban dispuestos a ofrecer a sus subordinados. En primer lugar, los sujetos respondieron a un cuestionario de valores laborales. Posteriormente, se les entregaron cuatro tipos de perfiles de subordinados que únicamente diferían en la similitud de sus valores con los del sujeto experimental. No se encontraron diferencias en el tipo de relación que estaban dispuestos a ofrecer a sus supuestos subordinados en función de la similitud de valores laborales. Sin embargo, sí que se encontraron relaciones significativas en cuanto a la compatibilidad en valores y la atribución de las conductas de los subordinados que realizaban sus supervisores y entre dichas atribuciones y LMX. Así pues, el proceso de atribución parecía estar actuando como mediador en la relación entre la congruencia de los valores del líder y

los del miembro y la calidad de LMX. Cuando la díada era similar en sus valores laborales extrínsecos los líderes atribuían el buen desempeño a características internas de los subordinados. Los procesos de atribución se han considerado un elemento importante en el proceso de desarrollo de LMX, ya que en la medida en que los líderes atribuyan los éxitos conseguidos por los subordinados a factores internos es más probable que estén dispuestos a delegar, dar más apoyo y desarrollar mayores niveles de confianza con ellos, es decir, a desarrollar una relación de alta calidad con ellos.

McClane (1991) estudió la similitud líder-miembro en características de personalidad y demográficas y en un constructo actitudinal que hacía referencia a los juicios que una persona realiza sobre otros miembros del grupo: el compañero de trabajo menos preferido (*Least preferred co-worker*). Dicho constructo representa el énfasis relativo que los individuos ponen en la tarea vs. las personas. Si bien, como se ha señalado anteriormente, encontraron relaciones significativas respecto a la compatibilidad líder-miembro y LMX en una de las variables de personalidad consideradas (la necesidad de poder), no fue así para el resto de características consideradas: la similitud demográfica o la similitud actitudinal.

Respecto a los estudios de laboratorio hay que señalar que estos fueron realizados con estudiantes y en procesos de interacción que únicamente duraban unos pocos minutos o algunos días. Así pues, no es extraño que estos no tengan un peso importante en el desarrollo de LMX. Los valores o actitudes de los subordinados pueden cobrar mayor importancia cuando se espera una relación a largo plazo.

Por otro lado, los dos estudios de campo que han analizado dichas relaciones encontraron relaciones positivas y significativas entre la similitud en las actitudes y LMX. Basu y Green (1995), en una muestra de empleados públicos de una planta de manufactura evaluaron la similitud entre líderes y miembros respecto a la valoración que realizaban ambos miembros de la díada de una serie de atributos de su puesto de trabajo (p.e. el trabajo: me permite ser creativo y original, me proporciona estatus y prestigio, me da la oportunidad de trabajar con gente más que con cosas). Después de controlar los efectos de otros predictores (desempeño, conducta de ciudadanía organizacional y similitud demográfica) encontraron relaciones positivas significativas entre la similitud actitudinal y la calidad de LMX.

En una muestra de organizaciones de servicios y de producción, Ashkanasy y O'Connor (1997) también encontraron relaciones positivas significativas entre la similitud en valores de los miembros de la díada (respecto a cinco cuestiones: la libertad, logro, compañerismo, obediencia y afrontamiento) y la calidad de su relación cuando la variable LMX fue operacionalizada dicotómicamente. Sin embargo, no se encontraron resultados significativos cuando operacionalizaron LMX como una variable continua. Estos resultados podrían estar indicando que existe una relación no lineal entre ambos constructos.

La similitud real también ha sido medida en relación a la congruencia líder-miembro en las teorías implícitas sobre liderazgo y las teorías implícitas sobre el desempeño que poseen líder y miembros (Engle y Lord, 1997). Las teorías implícitas pueden considerarse el componente cognitivo de los estereotipos hacia los líderes (teorías implícitas sobre el liderazgo) y los subordinados (teorías implícitas sobre el desempeño). La importancia de las teorías implícitas sobre el desarrollo de relaciones diádicas vendría dada porque presentan una base para la categorización del otro miembro de la díada. En la medida en que las primeras categorizaciones suelen guiar los procesos posteriores de procesamiento de la información, éstas pueden establecer el marco en el cual la relación diádica se desarrolla. Engle y Lord (1997) pusieron de relieve la importancia de la congruencia entre líder y miembro en dichos aspectos. La congruencia podría facilitar las interacciones diádicas al menos en dos sentidos: por un lado, al mantener ideas similares respecto a cómo debe ser el liderazgo o el desempeño se necesita menor esfuerzo en el proceso de interacción; por otro lado, la similitud conduce a una evaluación respectiva más positiva de cada uno de los miembros de la díada, ya que cabe esperar que ambos actúen de acuerdo a dichas teorías implícitas.

En dicha investigación, la congruencia en las teorías implícitas sobre el desempeño mostró una relación positiva significativa con la calidad de LMX evaluada por el supervisor. Sin embargo, no se encontraron relaciones significativas entre las teorías implícitas sobre el liderazgo y LMX evaluado por el subordinado. El hecho de que la congruencia en las teorías implícitas no tuviese efectos significativos sobre las percepciones de los miembros en cuanto a la calidad de LMX sugiere que este aspecto puede no ser relevante en el desarrollo de dicha relación y/o no es un elemento saliente

en los miembros para determinar su similitud con el líder. Cabe destacar que tampoco se encontraron relaciones significativas entre la congruencia en las teorías implícitas sobre liderazgo y desempeño y la similitud actitudinal y el afecto percibido por los miembros. Es decir, los subordinados más similares a los líderes en dichas teorías implícitas no se percibían más similares a sus líderes ni sentían mayor afecto por ellos que los que lo eran en menor medida.

3.3. Congruencia perceptiva y el constructo LMX.

Una tercera forma en que la literatura sobre LMX ha analizado las relaciones entre éste constructo y la similitud líder-miembro ha sido a través de la medida de la congruencia o el acuerdo en las percepciones de ambos miembros de la díada. Este tipo de similitud ha recibido el nombre de congruencia perceptiva (*perceptual congruence*). Este concepto ha sido definido tanto en un sentido amplio como “la medida en que dos o más individuos comparten sus percepciones sobre un objeto o una idea” (Helad et al., 1998, p. 537) como en un sentido más restringido, “la similitud en las percepciones de líder y miembro sobre distintos aspectos del ambiente de trabajo” (Turban y Jones, 1988). A su vez, la congruencia perceptiva ha sido operacionalizada de formas muy diversas: acuerdo en las percepciones de los problemas laborales (Graen y Schiemann, 1978), acuerdo en las percepciones del clima organizacional (Kozlowski y Doherty, 1989), similitud en las estructuras socio-cognitivas (Heald et al., 1998), y acuerdo en las descripciones de características personales (Wexley y Pulakos, 1983).

La literatura sobre el acuerdo líder-miembro ha mostrado que no es muy común un alto nivel de acuerdo en las percepciones de supervisores y subordinados cuando éste es analizado desde las perspectivas clásicas de liderazgo que consideraban que el líder establecía relaciones homogéneas con todos los miembros de su equipo. Por el contrario, la aproximación diádica al estudio del liderazgo ha mostrado su utilidad para entender las relaciones entre el acuerdo perceptivo y el liderazgo (Graen y Schiemann, 1978). La congruencia perceptiva entre líder y subordinado ha mostrado relaciones significativas sobre diversos resultados laborales actitudinales y conductuales, principalmente la satisfacción de los subordinados con distintos aspectos laborales y su

nivel de desempeño. Así, por ejemplo, Eisenberg, Monge y Farace (1984) encontraron que la satisfacción de los empleados con sus jefes estaba influida por la medida en que existía acuerdo entre ambos respecto a las reglas de comunicación. También la similitud entre las descripciones que supervisor y subordinado realizan del primero ha mostrado relaciones positivas con la satisfacción laboral de los subordinados, y la discrepancia entre ambos respecto a la descripción del subordinado con la evaluación del desempeño de éste último (Wexley y Pulakos, 1983).

La investigación sobre LMX también ha examinado la relación entre el acuerdo líder-miembro respecto al significado de ciertos acontecimientos y situaciones experimentados por ambos y la calidad de la relación líder-miembro. Estas investigaciones parten de la hipótesis de que entre las díadas con LMX de alta calidad se encontrarán mayores niveles de acuerdo que entre las díadas con LMX de baja calidad. Como se ha señalado ya anteriormente, los mecanismos básicos a través de los cuales los investigadores han considerado que se produce la influencia entre similitud perceptiva y LMX son básicamente el afecto y la atracción interpersonal por un lado, y la facilitación de las comunicaciones por otro. Percibir el entorno de trabajo del mismo modo puede ser recompensante por sí mismo en la medida que permite una validación de nuestras percepciones, pero además puede permitir a ambos miembros de la díada una mejor anticipación de aquellas conductas apropiadas en el contexto, lo que conduce a un mejor entendimiento y por lo tanto a una mejora de la calidad de la relación entre ambos.

No obstante, la psicología cognitiva ha puesto de relieve en distintas ocasiones que las percepciones que las personas tienen del mundo no están basadas únicamente en las cogniciones individuales sino que, por el contrario, en gran medida surgen como resultado de la interacción social (Heald et al., 1998) y por lo tanto no puede ser atribuida únicamente al individuo. Así pues, distintos autores han señalado que el estudio de los procesos y los resultados de la colaboración cognitiva ha de considerar el grupo o la díada como la principal unidad de análisis. El acuerdo en las percepciones de dos o más personas ha sido considerado como uno de los resultados de dichos procesos (Levine, Resnick y Higgins, 1993). Así pues, existen razones que parecen indicar que la congruencia perceptiva puede ser considerada a su vez como un resultado de la calidad

de LMX. Aquellas díadas que tienen relaciones de mayor calidad tienen una comunicación más fluida y por lo tanto cabe esperar que puedan llegar a compartir en mayor medida sus percepciones que aquellas díadas en las cuales los procesos de comunicación son más limitados, indirectos o incluso inexistentes respecto a sus relaciones de trabajo. La literatura sobre acuerdo perceptivo ha puesto de relieve que las personas que realizaban cierto tipo de actividades tales como establecer comunicaciones directas con compañeros y colaborar con otros en el trabajo presentaban mayores niveles de acuerdo en la visión y la misión de su organización que los trabajadores que no lo hacían. En concreto, Heald et al. (1998) encontraron que aquellos trabajadores que se relacionaban directamente con sus supervisores para intercambiar información, mostraban mayor acuerdo entre ellos en sus percepciones sobre la estructura social de la organización que los que no tenían una relación directa con sus supervisores. (Heald et al., 1998). Probablemente es la aproximación interaccionista sobre la formación del clima la que ofrece el mejor marco teórico para la comprensión de dichas relaciones. Desde esta aproximación se entiende que las percepciones individuales del ambiente de trabajo son fruto de una proceso de construcción social que se desarrolla fundamentalmente a través de la interacción. La calidad de dicha interacción se muestra como un elemento clave en el desarrollo de percepciones compartidas (Moran y Volkwein, 1992).

El primer trabajo que estudió la relación entre LMX y la congruencia perceptiva fue un estudio longitudinal desarrollado por Graen y Schiemann (1978). Estos autores estudiaron el acuerdo entre líder y miembro respecto a dos dimensiones del contexto laboral: los problemas en el trabajo de los miembros y la atención, información y apoyo que el líder proporciona a sus colaboradores. El acuerdo fue medido mediante la correlación entre las puntuaciones de líder y miembro en cada uno de los 53 ítems utilizados para medir ambas dimensiones. LMX fue operacionalizado tricotómicamente, distinguiendo tres grupos de mayor a menor calidad de intercambio. Se tomaron medidas repetidas de LMX y del acuerdo en las percepciones en tres momentos temporales distintos, separados por tres meses cada uno. Los resultados mostraron que el acuerdo entre líderes y miembros variaba en función de la calidad de LMX. Se encontraron diferencias significativas en el nivel de acuerdo entre los grupos de alta y

media calidad de LMX y el grupo de baja calidad de LMX. Concretamente, el acuerdo con los líderes fue mayor para aquellos miembros que tenían niveles altos y medios de LMX que para los que tenían niveles bajos de LMX. Estos resultados sugirieron que las diádas que mantienen LMX de alta calidad desarrollan percepciones del ambiente de trabajo similares y que estas perduran a lo largo del tiempo. No obstante, cabe resaltar que la metodología utilizada no permite establecer la dirección de causalidad entre ambas variables ya que, aunque se trata de un estudio longitudinal los análisis utilizados (análisis de varianza) no son adecuados para establecer la dirección de causalidad de dichas relaciones.

Del mismo modo, la investigación desarrollada por Turban y Jones (1988) sugiere la existencia de relaciones significativas entre la congruencia perceptiva y LMX. Estos autores operacionalizaron la congruencia perceptiva como la similitud en las percepciones de líder y miembro respecto a la importancia que determinadas conductas deberían tener para determinar el salario recibido. Aunque estos autores no estudiaron directamente el constructo LMX, sus resultados mostraron que la similitud en dichas percepciones estaba relacionada positivamente con el nivel de confianza que los subordinados tenían en el supervisor. Como se recordará, la confianza ha sido considerada por la literatura sobre LMX como uno de los componentes o dimensiones del constructo LMX junto a la lealtad y las contribuciones (Graen y Uhl-Bien, 1995).

Por último, Kozlowski y Doherty (1989) también encontraron relaciones positivas significativas entre la similitud perceptiva y LMX. En este caso, la congruencia perceptiva fue operacionalizada como el acuerdo líder-miembro en una serie de dimensiones del clima laboral del equipo. Kozlowski y Doherty (1989) investigaron empíricamente el impacto de la interacción líder-miembro en la formación de las percepciones de clima. Estos autores desarrollaron una serie de hipótesis sobre la influencia de LMX en la formación del clima. En concreto, hipotetizaron: a) un relación positiva entre LMX y las percepciones del clima, b) un mayor acuerdo en dichas percepciones entre los miembros de los equipos que desarrollan LMX de alta calidad que entre los miembros que desarrollan una relación de baja-calidad, y c) mayor similitud entre las percepciones de clima entre líder y miembro del equipo en aquellos

que desarrollan relaciones de alta calidad con el líder que en aquellos miembros que desarrollan relaciones de baja calidad.

LMX fue medido mediante la escala *Negotiation latitude* NL (Dansereau et al. (1975). Los sujetos fueron divididos en dos grupos, distinguiendo entre aquellos con puntuaciones en LMX mayores que la mediana o *ingroup* (miembros con alta-NL) y aquellos con puntuaciones menores que la mediana en LMX o *outgroup* (miembros con baja-NL). La escala de clima laboral, compuesta por ocho subescalas, era la que utilizaba la organización que los autores analizaron. El contenido de estas subescalas es similar a otras medidas de clima existentes (Jones y James, 1979; Joyce y Slocum, 1984; Pritchard y Karasick, 1973).

Los resultados de su estudio fueron consistentes con las hipótesis derivadas del modelo teórico que elaboraron. Así pues, encontraron: a) que las percepciones de clima están relacionadas positiva y significativamente con la calidad de LMX, b) mayores niveles de acuerdo en las percepciones de clima en los miembros que mantenían relaciones de alta calidad con el líder que en los miembros que mantenían relaciones de baja calidad, y c) los miembros con LMX de alta calidad tienen puntuaciones en clima significativamente más similares a las puntuaciones de sus supervisores que los miembros con LMX de baja calidad.

Estos resultados apoyan la aproximación interaccionista a la formación del clima. Especialmente, la tercera hipótesis ponía a prueba si la calidad de la interacción entre líder y subordinados tenía una influencia en el proceso de formación del clima, a través del acuerdo en sus percepciones. Los resultados mostraron que la interacción entre líder y subordinados influye en el desarrollo de significado compartido o acuerdo perceptivo.

4. LA RELACIÓN ENTRE LA SIMILITUD LÍDER-MIEMBRO Y EL CONSTRUCTO LMX COMO UN PROCESO DE CAUSACIÓN RECÍPROCA.

La mayor parte de la literatura sobre la relación entre similitud y LMX ha enfatizado las influencias de la similitud sobre LMX. Sin embargo, también se ha puesto de manifiesto que la similitud líder-miembro en determinadas características

como las actitudes o las percepciones del entorno está a su vez influida por los procesos de selección y de interacción entre ambos. Como señalan Morales y Moya (1994) “las personas que trabajan juntas suelen ser semejantes bien sea porque se juntaran debido a su similitud o porque se acaban pareciendo debido a la interacción entre ellos” (Morales y Moya, 1994, p. 417)

Aunque la mayor parte de los trabajos que analizan la relación entre similitud líder-miembro y LMX han propuesto hipótesis unidireccionales, distintos autores han subrayado la necesidad de analizar la relaciones recíprocas entre LMX y la similitud líder-miembro. Concretamente Engle y Lord (1997) plantearon que la congruencia entre líder y subordinados en teorías implícitas sobre el liderazgo puede ser entendida como causa o como resultado del proceso de desarrollo de la relación diádica líder-miembro, en función del momento del proceso en el cual se mida dicha congruencia. De un modo similar, Kozlowski y Doherty (1989) apuntaron la necesidad de estudiar relaciones recíprocas entre clima y liderazgo para poder entender la dinámica del proceso que une ambos constructos. En su marco teórico, estos autores consideran que el desarrollo del clima y el liderazgo es un proceso recíproco y dinámico que ocurre a nivel diádico. Estos autores apuntaban además que "el análisis de las relaciones recíprocas entre los procesos de desarrollo de LMX y la formación de las percepciones de clima requiere la incorporación del tiempo en el diseño de la investigación". Sin embargo, aunque se han desarrollado algunos diseños longitudinales en el estudio de la relación entre la similitud líder-miembro y LMX (Liden et al., 1993; Bauer y Green, 1996) las relaciones recíprocas nunca han sido estudiadas. Esto es debido, al menos en parte, a la corta tradición de investigación sobre las relaciones entre ambos constructos y a la preferencia de los investigadores por la operacionalización de la similitud en base a atributos observables (variables demográficas). La mayor parte de la investigación ha centrado su interés en los inicios del desarrollo de la relación de intercambio, momentos en los que las características fácilmente observables tendrían mayor relevancia.

Como se ha comentado en apartados anteriores, a medida que avanza el desarrollo de la relación de intercambio, la interacción que se produce entre líder y miembro permite a ambos componentes de la díada un mayor conocimiento mutuo. El avance en el proceso de interacción influirá en que los efectos de los atributos más observables

pierdan importancia en sus percepciones de la similitud entre ambos. Por el contrario, los atributos o características no observables cobrarán mayor importancia en la percepción de similitud a medida que los miembros de la díada tengan la oportunidad de desarrollar interacciones más intensas. Las características no directamente observables (valores, actitudes, percepciones, características de personalidad) se ponen de manifiesto a través de los procesos de comunicación (Ho, 2000). Pero a su vez, dicho proceso de comunicación conformará dichas características. Así lo han puesto de relieve investigaciones como las de Fussell, Kraut, Lerch y Espinosa (en revisión), cuyos resultados mostraban que en aquellos grupos en los que la comunicación fluía a través de todos los miembros del grupo se produjo un mayor aumento del acuerdo en los conocimientos que poseía cada uno de sus miembros. A través de los procesos de comunicación, los líderes proporcionan a los nuevos miembros información relevante para dar sentido a sus ambientes de trabajo (Ho, 2000). En la medida en que las relaciones LMX de alta calidad suponen mayores niveles de comunicación entre líder y miembro, cabe esperar que los primeros tengan mayor capacidad de influencia sobre el modo en que estos perciben su ambiente de trabajo y por lo tanto se desarrolle una mayor similitud en sus percepciones. Como señalan Levin et al. (1993) “La cognición es casi siempre fruto de la colaboración. En el trabajo y en la vida cívica y personal, la habilidad de cada persona para funcionar con éxito depende de las interacciones cognitivas coordinadas con otros, y los “productos” cognitivos que surgen de dichas interacciones no pueden atribuirse únicamente a los individuos. En el estudio de la cognición conjunta, es crítico examinar tanto el proceso como los resultados de la colaboración cognitiva, teniendo en cuenta el grupo o la díada, y no el individuo, como la unidad de análisis principal” (Levin et al., 1993, p. 509-600).

Por otro lado, la literatura también ha señalado que la calidad de la relación entre los componentes de una díada puede verse afectado por la similitud en sus características personales a través de dos mecanismos fundamentales: la atracción interpersonal y el afecto, y la mayor eficacia en sus procesos de comunicación. En este sentido se ha puesto de manifiesto que los grupos más heterogéneos culturalmente tienen más problemas de proceso (comunicación, conflicto, etc.) que los grupos homogéneos (Ho, 2000), las díadas líder-miembro con actitudes o percepciones

similares han mostrado percibir una mayor claridad de rol, mejores evaluaciones del desempeño del otro miembro y una mayor relación de calidad entre ambos.

Kozlowski y Doherty (1989) desarrollaron un marco teórico que puede ser de utilidad para entender la dinámica de las relaciones entre la similitud líder-miembro y LMX. El objetivo de estos autores, fue el de proporcionar un marco teórico que integrara la literatura sobre formación del clima y LMX, para especificar los nexos de unión entre los procesos de desarrollo de ambos constructos. Este modelo parte de la idea de que los procesos de desarrollo del clima y del liderazgo transcurren simultáneamente en los equipos de trabajo, retroalimentándose el uno al otro. Para ello, proponen que, durante las distintas fases del proceso de desarrollo del rol, la díada líder-miembro establece un proceso de interacción (conocimiento-negociación-rutinización) a través del cual se van a desarrollar un conjunto de percepciones compartidas sobre cómo desempeñar su rol. Al mismo tiempo, estas percepciones determinarán la naturaleza y la calidad de la relación entre líder y miembros.

En la investigación sobre clima hay un creciente interés por comprender cómo diferentes personas llegan a compartir concepciones sobre el grupo social al que pertenecen y sobre el papel jugado por la transmisión social del conocimiento (intercambio de información) en la formación de estas percepciones compartidas. La aproximación interaccionista al estudio de la formación del clima considera la interacción en las díadas y en los grupos como la fuente principal del desarrollo de significados compartidos (James y James, 1989; Rentsch, 1990)..

El liderazgo se ha considerado en muchas ocasiones como un factor importante en la determinación del clima (Kozlowski y Doherty, 1989). En la mayor parte de las organizaciones el ejercicio del liderazgo se etiqueta con puestos de trabajo directivos. Los directivos tienen la capacidad para influir en sus subordinados porque han sido designados por su organización para ejercer poder y para liderar a otra gente hacia una visión compartida (Czarniawska-Joerges y Wolf, 1991). Su responsabilidad principal es transmitir información y significado. En este sentido, se les ha considerado una fuente de significado a partir de la cual los subordinados construyen sus percepciones del clima grupal (Dunegan et al., 1992). En primer lugar, los directivos tienen la capacidad de introducir interpretaciones comunes de las organizaciones, a través de su interacción

con un gran número de miembros (Rentsch, 1990) y para comunicar sus propias interpretaciones de lo que está sucediendo en la organización. En segundo lugar, como representantes de la organización y por tanto cabezas visibles de la misma, sus conductas pueden ser interpretadas como señales de otros procesos organizacionales. Esto es, símbolos que ayudan a dar sentido a la realidad organizacional (Czarniawska-Joerges y Wolf, 1991). Y en tercer lugar, la naturaleza y la calidad de las interacciones que los individuos tienen con sus líderes pueden actuar como medio para interpretar el ambiente de trabajo en el que se desenvuelven (Kozlowski y Doherty, 1989). En este sentido, se considera el liderazgo un importante determinante de la similitud en los significados compartidos dentro de un grupo de trabajo.

Por otro lado, como se ha señalado anteriormente, desde la literatura sobre LMX y similitud líder-miembro se ha enfatizado a su vez que la similitud en las percepciones líder-miembro puede estar influyendo sobre la calidad de LMX, en tanto en cuanto, las personas se sienten más atraídas por aquellas que son más similares a ellas mismas y la similitud de percepciones puede facilitar los procesos de comunicación y entendimiento entre líder y miembro.

Sin embargo, se ha realizado poca investigación directa sobre la relación entre los procesos de desarrollo del liderazgo y los procesos inherentes en la formación del clima. La mayor parte de la investigación en clima ha considerado el liderazgo como un factor importante en la determinación del mismo, pero ésta se ha centrado en cómo diferentes estilos de liderazgo desarrollan diferentes climas organizacionales (Litwin y Stringer, 1968; Toulson y Smith, 1994). Por otro lado, la investigación sobre liderazgo ha considerado el clima como una característica de la organización que limita la conducta del líder pero ha obviado su incidencia sobre los procesos de desarrollo de la relación líder-miembro.

De acuerdo con las hipótesis bidireccionales planteadas respecto a la relación entre ambos constructos (similitud líder-miembro y LMX) varios autores han sugerido que dichas relaciones deberían ser estudiadas con diseños longitudinales que permitiesen poner a prueba relaciones recíprocas. Siguiendo el modelo propuesto por Kozlowski y Doherty (1989), una de las cuestiones que se propone investigar el presente trabajo es la existencia de relaciones de causalidad recíproca entre la similitud en las percepciones

del clima y LMX mediante un diseño longitudinal. Para ello se plantean las siguientes hipótesis de trabajo:

Hipótesis 5a. La calidad de la interacción líder-miembro en tiempo 1 predecirá el acuerdo líder-miembro en sus percepciones de las dimensiones del clima del equipo en tiempo 2

Hipótesis 5b. El acuerdo líder-miembro en las percepciones de las dimensiones del clima en tiempo 1 predecirá la calidad de la interacción líder-miembro en tiempo 2.

5. RESUMEN.

En el presente capítulo se ha realizado una revisión de la investigación existente respecto a la relación entre la similitud líder-miembro y el constructo LMX. La similitud ha sido operacionalizada de distintas formas como similitud percibida, similitud real y similitud de percepciones. Los resultados encontrados hasta el momento han mostrado que las díadas con una mayor similitud en cuanto a distintos tipos de características desarrollan relaciones de mayor calidad que aquellas que tienen menores semejanzas. Además, se han apuntado distintos mecanismos que estarían a la base de la relación entre ambos constructos: la atracción interpersonal y el afecto, los sesgos perceptivos y la facilitación de los procesos de comunicación. No obstante, los resultados no siempre han sido consistentes. La similitud percibida ha mostrado relaciones positivas significativas con LMX cuando las dos variables son evaluadas por la misma fuente (supervisor o subordinados). Cuando LMX y similitud percibida eran evaluadas por distintas fuentes en algunos casos se encontraron relaciones significativas (Phillips y Bedeian, 1994; Engle y Lord, 1997), pero en otros no se encontraron relaciones significativas (Liden et al., 1993). Respecto a la relación entre la similitud real en distintos tipos de características con LMX los resultados son poco concluyentes. En general existe poco apoyo empírico para las relaciones entre la similitud demográfica y LMX. En la mayor parte de trabajos no se han encontrado relaciones significativas entre ambas variables, pero en algunas ocasiones se han encontrado

relaciones positivas significativas entre la similitud de género y LMX (Green et al., 1996), nivel educativo y LMX (Basu y Green, 1995) la edad y la antigüedad en la organización (Epitropaki y Martin, 1999). Respecto a la similitud entre rasgos de personalidad y LMX, aunque se ha encontrado algún apoyo empírico, son muy pocos los estudios realizados. Los resultados de la investigación sobre la relación entre LMX y la similitud en valores y actitudes han encontrado relaciones positivas significativas entre LMX y la similitud en valores sobre la vida (Ashkanasy y O'Connor, 1997), en actitudes hacia el trabajo (Basu y Green, 1995) y en teorías implícitas sobre el desempeño y LMX (Engle y Lord, 1997), pero no han encontrado relaciones entre LMX y similitud en valores laborales (Steiner y Dobbins, 1989), en teorías implícitas del liderazgo (Engle y Lord, 1997) y en actitudes hacia los compañeros de trabajo (McClane, 1991). Por último, la investigación sobre las relaciones entre congruencia perceptiva y LMX es prácticamente inexistente, pero los pocos estudios realizados han encontrado relaciones positivas significativas entre ambos constructos (Graen y Schiemann, 1978; Kozlowski y Doherty, 1989). La investigación realizada hasta el momento es todavía insuficiente y muchas cuestiones continúan abiertas. Aunque la mayor parte de los trabajos se han centrado en la influencia de la similitud sobre el desarrollo de la relación entre líder y miembros, algunas investigaciones han puesto de manifiesto la influencia que a su vez la calidad de la interacción tiene sobre el desarrollo de percepciones compartidas entre ambos miembros de la díada. En este sentido, se ha señalado en distintas ocasiones, la necesidad de llevar a cabo diseños longitudinales que pongan prueba hipótesis de causalidad recíproca entre ambos fenómenos.

CAPÍTULO 4

PLANTEAMIENTO Y METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

1. INTRODUCCIÓN.

A lo largo de los anteriores capítulos se ha realizado una revisión teórica de la literatura sobre la teoría LMX, así como de las principales cuestiones de investigación que han surgido durante su desarrollo. En el primer capítulo se presentó el modelo LMX para el estudio del liderazgo en las organizaciones y los principales avances en el desarrollo de la teoría y en la investigación empírica. En el segundo capítulo se revisa la investigación sobre la relación entre LMX y una serie de variables que se han considerado consecuentes de dicha relación: el clima, la satisfacción laboral, el compromiso y la propensión al abandono. En el tercer capítulo se revisa la investigación sobre las relaciones entre LMX y una variable generalmente considerada como antecedente, la similitud líder-miembro. En esos capítulos se enfatiza la necesidad de estudiar relaciones recíprocas entre LMX y distintos correlatos organizacionales. Asimismo, se plantea la conveniencia de utilizar referentes grupales para el análisis de dichas relaciones. En el próximo capítulo se intentará responder a las preguntas planteadas. En el presente capítulo se describe el planteamiento general de la investigación diseñada para ello. En concreto, se definen los principales objetivos y se recuerdan las hipótesis planteadas. A continuación se realiza una descripción del procedimiento utilizado, en el que se indica la forma en que se ha recogido la información, la lógica de la investigación, las variables utilizadas, las características de la muestra y los análisis que se han llevado a cabo para contrastar las hipótesis. Asimismo, se presentan los resultados descriptivos de la muestra utilizada respecto a las variables consideradas en la investigación.

2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.

Este proyecto se enmarca dentro del proyecto subvencionado por la DGICYT denominado "Formación del clima social de equipos de trabajo y sus consecuencias sobre los resultados de los equipos. Un estudio longitudinal" (DGICYT, PB 940997). El objetivo central de este proyecto de investigación es clarificar los determinantes y los procesos de formación del clima social en equipos de trabajo, y la influencia que este clima tiene sobre diversos aspectos del rendimiento y los resultados de esos equipos. El liderazgo fue considerado como uno de los aspectos clave en la formación del clima. Posteriormente, fueron surgiendo nuevas cuestiones de investigación respecto a las relaciones del liderazgo y el análisis de la relación diádica del liderazgo tanto con el clima psicológico como con otros resultados laborales relevantes para las organizaciones. En publicaciones y trabajos ya realizados se han analizado las relaciones entre el clima perceptivo y la satisfacción laboral (Subirats, 2000), la determinación de los climas colectivos (González-Romá, Peiró, Lloret y Zornoza, 1999), y las relaciones entre LMX y los resultados laborales de los equipos (Tordera, González-Romá, Mañas y Ramos, 1999). En el presente trabajo se recogen algunos de los problemas planteados respecto a la relación del constructo LMX con otras variables organizacionales, tal y como se ha mencionado en capítulos anteriores.

3. OBJETIVOS E HIPÓTESIS DEL ESTUDIO.

El principal objetivo de la tesis consiste en estudiar, a través de un diseño longitudinal, los efectos recíprocos entre la calidad de la relación de intercambio entre líder y miembros y una serie de resultados organizacionales (perceptivos, afectivos y de intención conductual) que han sido relacionados previamente en la literatura con dicha variable.

El objetivo general se concreta en los siguientes objetivos específicos:

- Analizar la capacidad predictora diferida de la calidad del intercambio líder-miembro sobre el clima psicológico, la satisfacción laboral, el compromiso con

el equipo, la propensión al abandono y la similitud líder-miembro en sus percepciones del clima del equipo.

- Analizar la capacidad predictora diferida de la satisfacción laboral sobre la calidad del intercambio líder-miembro.
- Analizar la capacidad predictora diferida del clima psicológico sobre la calidad del intercambio líder-miembro.
- Analizar la capacidad predictora diferida del compromiso con el equipo sobre la calidad del intercambio líder-miembro.
- Analizar la capacidad predictora diferida de la propensión al abandono del equipo sobre la calidad del intercambio líder-miembro.

Para alcanzar estos objetivos y partiendo de la revisión bibliográfica realizada en capítulos anteriores, se han planteado diversas hipótesis. Los resultados encontrados se presentan en el capítulo siguiente. A continuación se recuerdan todas ellas de manera agrupada:

Hipótesis 1a. La calidad de la interacción líder-miembro en tiempo 1 predecirá el clima psicológico en tiempo 2 en cada una de las cuatro dimensiones consideradas (clima de apoyo, clima de innovación, clima de orientación a metas y clima de orientación a reglas).

Hipótesis 1b. El clima psicológico en tiempo 1 en cada una de las cuatro dimensiones consideradas (clima de apoyo, clima de innovación, clima de orientación a metas y clima de orientación a reglas) predecirá la calidad de la interacción líder-miembro en tiempo 2.

Hipótesis 2a. La calidad de la interacción líder-miembro en tiempo 1 predecirá la satisfacción con distintas facetas del trabajo en tiempo 2.

Hipótesis 2b. La satisfacción con distintas facetas del trabajo en tiempo 1 predecirá la calidad de la interacción líder-miembro en tiempo 2.

Hipótesis 3a. La calidad de la interacción líder-miembro en tiempo 1 predecirá el nivel de compromiso con el equipo en tiempo 2.

Hipótesis 3b. El nivel de compromiso con el equipo en tiempo 1 predecirá la calidad de la interacción líder-miembro en tiempo 2.

Hipótesis 4a. La calidad de la interacción líder-miembro en tiempo 1 predecirá la propensión al abandono del equipo en tiempo 2.

Hipótesis 4b. La propensión al abandono del equipo en tiempo 1 predecirá la calidad de la interacción líder-miembro en tiempo 2.

Hipótesis 5a. La calidad de la interacción líder-miembro en tiempo 1 predecirá el acuerdo entre líder-miembro en sus percepciones de las dimensiones del clima del equipo en tiempo 2.

Hipótesis 5b. El acuerdo líder-miembro en las percepciones de las dimensiones del clima del equipo en tiempo 1 predecirá la calidad de la interacción líder-miembro en tiempo 2.

4. DISEÑO DEL ESTUDIO Y PROCEDIMIENTO DE RECOGIDA DE DATOS.

El presente trabajo de investigación se basa en un estudio de campo con un diseño de naturaleza longitudinal con dos recogidas de datos (tiempo 1 y tiempo 2) distantes entre sí un año. La muestra del presente estudio está compuesta por profesionales que trabajan en Equipos de Atención Primaria (EAP) (también denominados Zonas Básicas de Salud (ZBS)) del Distrito Sanitario “Centro” y “Almería” de la provincia de Almería, y por profesionales de los Centros de Salud Mental (ESM) que se encargan de la atención psiquiátrica especializada del Área de Almería y provincia. Los EAPs estaban compuestos por médicos de familia, pediatras, enfermeras, trabajadores sociales y personal auxiliar y administrativo. Los ESMs estaban compuestos por psiquiatras, psicólogos, enfermeras, y personal auxiliar y administrativo. En cada uno de estos equipos de trabajo, un profesional de la salud desempeña el rol de coordinador del equipo. Antes de proceder a la aplicación de los instrumentos de medida, se remitió una carta al Delegado de Salud en la provincia de Almería solicitando colaboración, en la que se especificaba las características de la investigación a realizar. Una vez dada su conformidad, se remitió una carta similar a los Directores de los distintos Distritos sanitarios que a su vez informaron a los responsables de cada Zona Básica de Salud. A continuación se pasó a diseñar el procesos de administración y recogida de datos.

Un miembro de nuestro equipo investigador presentó la investigación en la que se enmarca este estudio a cada uno de los directores de las áreas de salud de la Provincia de Almería personalmente. Posteriormente, visitó cada uno de los equipos y se presentaron los cuestionarios, la investigación en la cual se enmarcaba, y el propósito de su aplicación, solicitando su cooperación y garantizando la confidencialidad de los datos. Se concertó una cita con el coordinador y los demás miembros de cada equipo para realizar la aplicación colectiva de la batería de cuestionarios. Dado que se trataba de un diseño longitudinal, en este primer encuentro se les anunciaba que se contactaría con ellos un año más tarde aproximadamente y se les hacía ver la importancia de su colaboración. La recogida de datos en tiempo 2 tuvo lugar siguiendo el mismo procedimiento que en tiempo 1, previa carta firmada por el director de la investigación donde se les informaba que, tal y como se les había dicho anteriormente, en fechas próximas un miembro de nuestro equipo investigador se pondría en contacto con ellos y se les rogaba su colaboración.

El uso de los diseños de panel para el estudio de fenómenos organizacionales presenta una serie de ventajas frente a los diseños transversales para el estudio de las cuestiones que se plantean en el presente trabajo. En primer lugar, permiten entender los efectos del cambio en una variable sobre otra variable y son especialmente importantes porque proporcionan información sobre variación longitudinal comparados con la variación transversal. Aunque estos estudios no pueden probar efectos causales, pueden dar resultados sugerentes respecto a la fuerza y la dirección de la relación de causalidad entre dos variables. En segundo lugar, los estudios longitudinales no sólo permiten examinar la dirección de la relación entre dos o más variables sino también el grado de dependencia mutua. Así, Williams y Posdakoff (1989) han señalado que “los estudios longitudinales parecen ser ideales para examinar las relaciones recíprocas entre las actitudes de los empleados y sus conductas, las conductas de los líderes y los subordinados y otros fenómenos organizacionales relacionados” (Williams y Posdakoff , 1989, p. 248). Por último, debido a que estos estudios son llevados a cabo en organizaciones reales, son menos criticables por razones relacionadas con la falta de validez externa y proporcionan la posibilidad de determinar la utilidad de los efectos de

una variable sobre otra en aquellos contextos de mayor importancia para las personas que dirigen organizaciones.

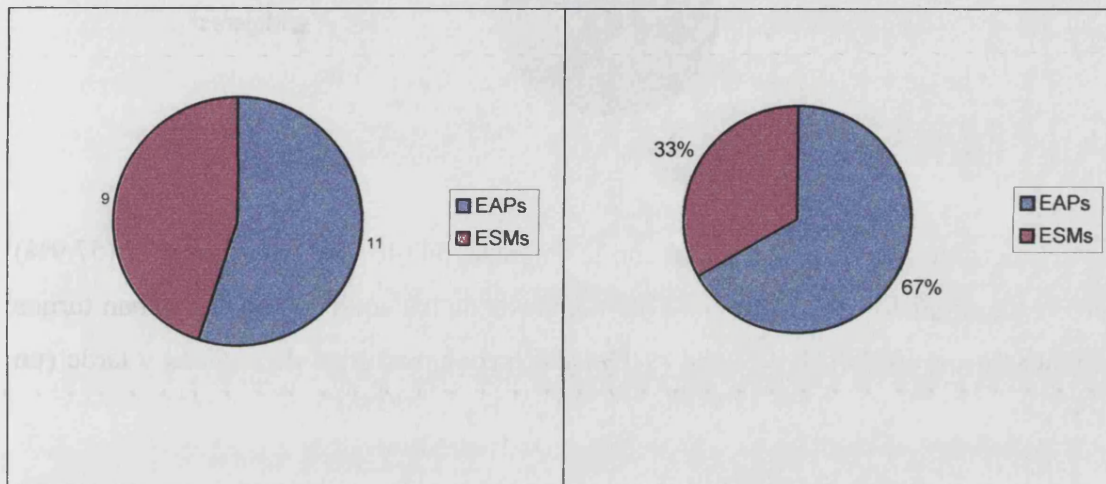
Uno de los problemas que tienen que afrontar los estudios de carácter longitudinal es la identificación del periodo de tiempo adecuado entre los distintos momentos en que se recoge la información a analizar. Esta cuestión todavía está por resolver en la investigación longitudinal. En distintas ocasiones se ha afirmado que el período temporal entre medidas se utiliza más por motivos de conveniencia que por razones teóricas (Williams y Posdakoff, 1989). En la investigación sobre liderazgo se han utilizado cuatro periodos de tiempo distintos (desde un mes hasta un año). Concretamente, los pocos estudios longitudinales realizados en la literatura sobre LMX han utilizado generalmente periodos temporales cortos ya que en su mayoría se centaron en analizar los cambios en los primeros momentos del desarrollo de la relación de liderazgo. Pero, como se ha señalado en el capítulo uno de la revisión realizada, se considera aconsejable la ampliación del estudio de dicha relación a otros momentos temporales.

5. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA DEL ESTUDIO.

Como se ha explicado en el procedimiento, la recogida de muestra se realizó en dos momentos temporales distintos separados entre sí por 12 meses. No obstante, dado que la muestra con la que se trabajó en el estudio estaba formada por aquellos sujetos de los cuales se obtuvieron datos tanto en tiempo 1 como en tiempo 2, para describir la composición de la muestra se hará referencia a la muestra longitudinal. Asimismo se considerarán separadamente las características de los miembros de los equipos y las de los líderes de los mismos. La muestra está compuesta por 11 Equipos de Atención Primaria y 9 Equipos de Salud Mental de Almería y provincia. El tamaño de estos equipos oscilaba entre 6 y 55 sujetos con una media de 28.5 sujetos. Los Equipos de Atención Primaria tenían una media de 31.40 sujetos y una desviación típica de 5.34 y los Equipos de Salud Mental una media de 14.48 y una desviación típica de 13.55. Se hicieron dos recogidas de datos separadas por un año (tiempo 1 y tiempo 2). En tiempo 1 respondieron 183 sujetos con una tasa de respuesta del 37.97%. En tiempo 2 contestaron 208 sujetos con una tasa de respuesta del 43.15%. Tras finalizar la segunda

recogida de datos, se obtuvieron datos repetidos de 132 sujetos. Estos sujetos representan el 27.59% de la población total.

Figura 1. Número de equipos y porcentaje de sujetos que componen la muestra de equipos de salud.

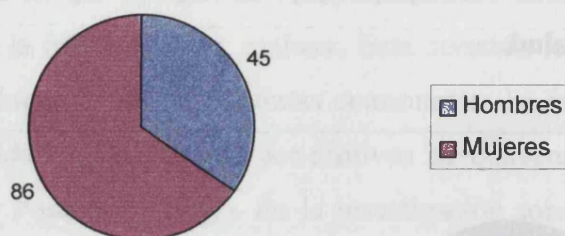


5.1. Muestra de miembros de los equipos.

La muestra longitudinal de miembros de los equipos de salud está compuesta por un total de 132 sujetos, de los cuales 45 (el 33.8%) eran varones, mientras que 86 (el 64.7 %) fueron mujeres (ver tabla 1 y tabla 2).

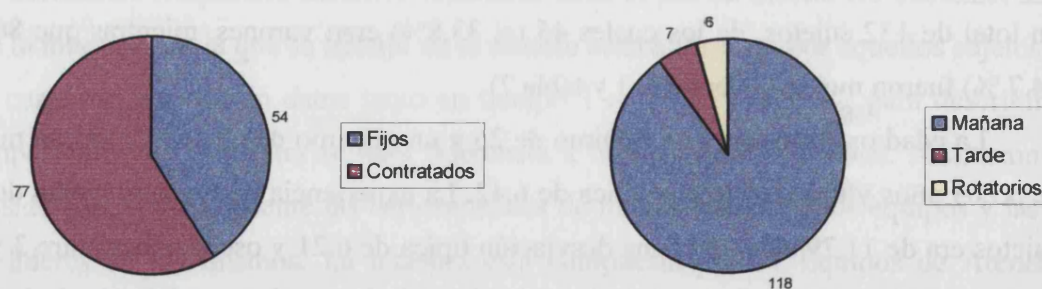
La edad oscilaba entre un mínimo de 26 y un máximo de 63 años, con una media de 35.63 años y una desviación típica de 6.42. La experiencia profesional media de los sujetos era de 11.79 años, con una desviación típica de 6.21 y oscilaciones entre 3 y 34 años. La antigüedad profesional de los miembros de los equipos variaba desde los 1.2 hasta los 35 años, con una media de 10.29 y una desviación típica de 5.42. Respecto a la antigüedad en la organización el promedio de años era de 7.89 con una desviación típica de 5.14 y oscilaciones entre 1 y 30 años. La antigüedad en el equipo variaba desde los 1 hasta los 21 años, con una media de 5.31 y una desviación típica de 2.63.

Figura 2. Composición de la muestra de miembros de los equipos de salud en función del sexo



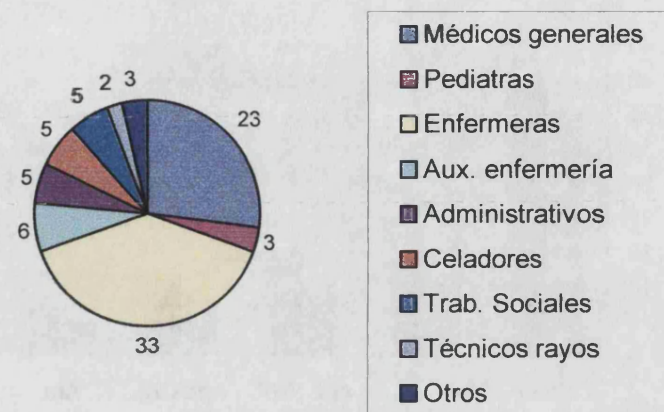
En cuanto a la relación laboral con la empresa, 54 (40.6%) eran hijos y 77 (57.9%) personal contratado. La mayor parte de miembros de los equipos 118 realizaban turnos de mañana (un 88.7%), 7 de tarde (5.3%) y 6 turnos rotatorios de mañana y tarde (un 4.5%).

Figura 3. Composición de la muestra de miembros de los equipos de salud en función de la relación laboral con la empresa y el turno de trabajo



La muestra de los Equipos de Atención Primaria estaba compuesta por un 26.1% de médicos, un 3.4% de pediatras, un 37.5% de enfermeras, un 6.8% de auxiliares de enfermería, un 5.7 de administrativos, un 5.7% de celadores, un 5.7% de trabajadores sociales, un 2.3% de técnicos especialistas de rayos y un 3.4% de veterinarios.

Figura 4. Composición de la muestra de miembros de los EAPs por categoría profesional



La muestra de los Equipos de Salud Mental estaba compuesta por psiquiatras, psicólogos, trabajadores sociales, auxiliares administrativos, auxiliares de clínica y enfermeras. No obstante, a los miembros de los Equipos de Salud Mental no se les preguntó sobre su rol profesional para evitar problemas con el anonimato de los datos. En estos equipos se obtuvieron datos sobre su nivel educativo. El 22.7% tenía una titulación universitaria superior, el 27.3% tenía una titulación universitaria media, el 11.4% tenía B.U.P. o bachillerato, el 6.8% tenía el segundo grado de formación profesional, el 25.0% tenía hasta el primer grado de formación profesional y el 6.8% tenía en graduado escolar o certificado de escolaridad.

Figura 5. Composición de la muestra de miembros de los EAPs por nivel educativo

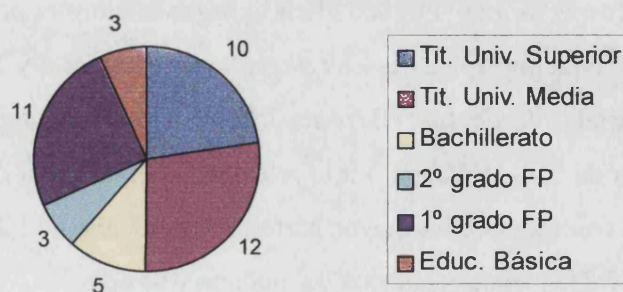
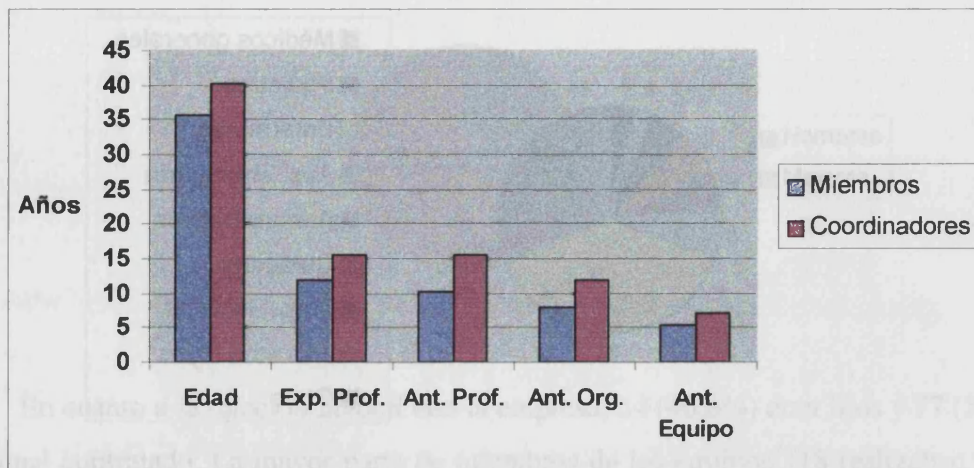


Figura 6. Características sociolaborales de la muestra de coordinadores y miembros de los equipos de salud.



5.2. Muestra de coordinadores de los equipos.

En la muestra longitudinal de líderes se contó con un total de 13 líderes de 13 equipos diferentes 6 EAPS y 7 ESMs (ver tabla 1 y tabla 2). De ellos, 12 (92.3%) eran varones, mientras que una era mujer (7.7 %). La edad oscilaba entre los 32 y los 48 años, con una media de 40.23 años y una desviación típica de 4.34. En los EAPS, los seis coordinadores eran médicos. Respecto a los ESM, todos los líderes tenían una titulación universitaria superior.

La experiencia profesional media era de 15.54 años, con una desviación típica de 4.82 y oscilaciones entre 6 y 25 años. La antigüedad profesional de los miembros de los equipos variaba desde los 6 hasta los 25 años, con una media de 15.69 y una desviación típica de 4.31. Respecto a la antigüedad en la organización, el promedio de años era de 11.75 con una desviación típica de 4.69 y oscilaciones entre 6 y 19 años. La antigüedad en el equipo variaba desde los 1.5 hasta los 14 años, con una media de 6.96 y una desviación típica de 3.24. En cuanto a la relación laboral con la empresa, el 69.2% eran fijos y el 30.8% contratados. La mayor parte de los líderes, un 92.3%, realizaban turnos de mañana y un 7.7% turnos rotatorios de mañana y tarde.

Tabla 1. Características sociolaborales de la muestra de coordinadores y miembros de los equipos de salud.

		N (%)	
		Miembros (N= 132)	Coordinadores (N= 13)
Sexo	Hombres	N= 45 (33.8 %)	N= 12 (92.3 %)
	Mujeres	N= 86 (64.7 %)	N= 1 (7.7 %)
Equipos	EAPs	11	6
	ESMs	9	7
	Total	20	13
Cat. Profesional EAPs	Médicos generales	N= 23 (26.1 %)	N= 6 (100%)
	Pediatras	N= 3 (3.4 %)	
	Enfermeras	N= 33 (37.5 %)	
	Auxiliares enfermería	N= 6 (6.8 %)	
	Administrativos	N= 5 (5.7 %)	
	Celadores	N= 5 (5.7 %)	
	Trabajadores sociales	N= 5 (5.7 %)	
	Técnicos de rayos	N= 2 (2.3 %)	
	Veterinarios	N= 3 (3.4 %)	
Nivel educativo ESMs	Titul .universitaria superior	N= 10 (22.7 %)	N= 7 (100 %)
	Titul. universitaria media	N= 12 (27.3 %)	
	Bachillerato	N= 5 (11.4 %)	
	2° grado FP	N= 3 (6.8 %)	
	1° grado FP	N= 11 (25 %)	
	Educación básica	N= 3 (6.8 %)	
Relación laboral	Fijos	N= 54 (40.6 %)	N= 9 (69.2 %)
	Contratados	N= 77 (57.9 %)	N= 4 (30.8 %)
Turnos	Mañana	N= 118 (88.7 %)	N= 12 (92.3 %)
	Tarde	N= 7 (5.3 %)	
	Rotatorios	N= 6 (4.5 %)	N= 1 (7.7 %)

Tabla 2. Características sociolaborales de la muestra de coordinadores y miembros de los equipos de salud (continuación de la tabla 1)

	Miembros		Coordinadores	
	M.	D.T.	M.	D.T.
Tamaño equipos	24.10	14.36	20.77	13.29
Edad (años)	35.63	6.42	40.23	4.34
Experiencia profesional (años)	11.79	6.21	15.54	4.82
Antigüedad profesional (años)	10.29	5.42	15.69	4.31
Antigüedad en la organización (años)	7.89	5.14	11.75	4.69
Antigüedad en el equipo (años)	5.31	2.63	5.96	3.24

6. MEDIDAS UTILIZADAS.

En este apartado se describen las variables utilizadas en el presente trabajo y el modo en que se han medido. Se utilizaron cinco escalas para medir los constructos de interés para el estudio: la calidad de las relaciones de intercambio entre líder y miembros (LMX), el clima laboral de los equipos, la satisfacción laboral, el compromiso con el equipo y la propensión al abandono del equipo.

6.1. Calidad de las relaciones de intercambio líder-miembro (Leader-member-exchange, LMX).

Se midieron las percepciones de los miembros de cada equipo respecto a la calidad de su interacción con el líder del equipo utilizando la escala de intercambio líder-miembro (LMX) desarrollada por Scandura y Graen (1984). Esta escala consiste en siete ítems con un formato de respuesta múltiple. Únicamente los subordinados completaron este cuestionario.

Los ítems que componen la escala son los siguientes:

1. ¿Sabe usted cuan satisfecho está su coordinador con lo que usted hace?
2. ¿En qué medida cree usted que su coordinador es capaz de entender sus problemas y necesidades?

3. ¿En qué medida cree usted que su coordinador reconoce su potencial?
4. Independientemente de la autoridad formal que tenga su coordinador ¿qué posibilidades hay de que su coordinador use su poder para ayudarle a resolver problemas de su trabajo?
5. De nuevo, sin considerar la cantidad de autoridad formal que tiene su coordinador, ¿hasta qué punto puede usted contar con él/ella cuando usted realmente lo necesita, aunque ello le ocasione ciertos problemas o costes a su coordinador?.
6. Tengo tanta confianza en que mi coordinador que justificaría y defendería sus decisiones si él/ella no estuviera presente para hacerlo.
7. ¿Cómo describiría su relación con su coordinador?.

Para contestar a estos ítems se dispuso una escala de respuesta de cuatro alternativas desde la 1 hasta la 4, y se solicitó a los sujetos que indicaran cuál de ellas era más descriptiva de su relación con su supervisor. Las puntuaciones más altas indican niveles más bajos de LMX. Posteriormente se invirtió la escala para una mejor comprensión de los resultados. Así pues, las puntuaciones más altas indican niveles más altos de LMX. Los análisis de fiabilidad (Cronbach's alpha) muestran un coeficiente de consistencia interna de 0.88 tanto en tiempo 1 como en tiempo 2.

6.2. Correlatos de LMX.

Los correlatos de LMX considerados incluyen tanto aspectos perceptivos como afectivos y de intención conductual de los miembros de los equipos. Se consideró una variable perceptiva, el clima psicológico en los equipos y dos variables afectivas (la satisfacción laboral, el compromiso con el equipo) y una variable de intención conductual (la propensión al abandono del equipo). Asimismo, se incluyó una medida de similitud en las percepciones del clima entre coordinador y miembro del equipo.

6.2.1. El clima psicológico del equipo.

La medida utilizada para medir el clima laboral del equipo de trabajo fue el cuestionario de desarrollado por el grupo de investigación internacional FOCUS (First Organisational Climate/Culture Unified Search) del que forman parte miembros de la unidad de investigación en la que se ha desarrollado el presente trabajo (ver van Muijen et al., 1999 para una descripción detallada; y Tomás, 1993 para la versión española). Este cuestionario está basado en el modelo de Quinn y Rohrbaugh (1983) sobre valores laborales en competencia. Consta de 40 ítems con formato tipo likert con seis anclajes de respuesta que van desde 1 “nunca” o “nadie” hasta 6 “siempre” o “todos”. Las cuatro dimensiones de clima se midieron mediante las cuatro escalas que componen el cuestionario:

Clima de apoyo: mide el grado en el que existen relaciones amables y de apoyo entre los miembros del equipo de trabajo. Está compuesta por 8 ítems. Ejemplos de ítems son: ¿con qué frecuencia se tratan los conflictos interpersonales?; ¿con qué frecuencia la forma de dirigir le permite cierta libertad en su trabajo?; ¿cuánta gente con problemas personales obtiene ayuda?

Clima de innovación: mide el grado en el que existe apertura en el equipo a nuevas ideas y proyectos. Está compuesta por 12 ítems. Ejemplos de ítems son: ¿cuánta gente se espera que encuentre nuevas formas de resolver problemas?, ¿con qué frecuencia su equipo busca nuevos usuarios para sus servicios?, ¿con qué frecuencia el ambiente externo demanda cambios en su trabajo?.

Clima de orientación hacia metas: mide el grado en el que las actividades y conductas están orientadas hacia la consecución de objetivos establecidos previamente. Está compuesta por 14 ítems. Ejemplos de ítems son: ¿con qué frecuencia se mide su desempeño?, ¿con qué frecuencia las recompensas dependen de su rendimiento?, ¿con qué frecuencia hay consenso acerca de los fines a alcanzar?

Clima de orientación a reglas: mide el grado en el que la conducta de los miembros del equipo de trabajo está regulada por reglas y normas formales. Esta escala está compuesta por 6 ítems. Ejemplos de ítems son: ¿con qué frecuencia sus actividades

laborales son previsibles?, ¿con qué frecuencia se dan las instrucciones por escrito?, ¿con qué frecuencia la comunicación en el equipo sigue la estructura jerárquica?.

A los sujetos se les pidió que describiesen, no que evaluaran, el clima en su equipo de trabajo como un todo. Este proceso se realizó "para maximizar el uso de las experiencias reales de los sujetos encuestados como base para describir el clima" (Joyce y Slocum, 1984, p. 727). El coeficiente de consistencia interna (alpha de Cronbach) para cada escala de clima en tiempo 1 fue: 0.80 para clima de apoyo, 0.75 para clima de innovación, 0.78 para clima de orientación a metas 0.47 para clima de orientación a reglas. En tiempo 2 fueron de: 0.77 para clima de apoyo, 0.74 para clima de innovación, 0.83 para clima de orientación a metas y 0.60 para clima de orientación a reglas.

6.2.2. Similitud en las percepciones de clima psicológico del equipo.

El grado de similitud fue calculado usando la puntuación D de Cronbach y Gleser (1953). El acuerdo líder-miembro en las puntuaciones de cada dimensión de clima se obtuvo calculando la diferencia absoluta entre los subordinados y el líder en cada ítem de las cuatro dimensiones. Posteriormente se calculó la puntuación media para cada miembro del equipo en cada dimensión de clima. De este modo se obtuvo una puntuación que indicaba el desacuerdo entre líder y miembro respecto a sus percepciones de las cuatro dimensiones del clima consideradas. Para una mejor comprensión de los resultados se invirtieron las puntuaciones, de modo que los datos que se verán reflejados en las tablas y las figuras de resultados corresponden a la similitud líder-miembro. El rango teórico de esta variable oscila entre 0 y 5.

La operacionalización de la discrepancias en las percepciones de clima como una puntuación diferencial tiene ciertos inconvenientes. Dichas puntuaciones diferenciales son poco fiables y pueden dar como resultado correlaciones espúreas con otras variables, pero dichos problemas es más fácil que ocurran cuando los dos componentes de la diferencia son proporcionados por una misma fuente (Johns, 1981). En la medida en que las discrepancias fueron generadas por dos fuentes distintas éstas son menos susceptibles a los problemas de fiabilidad.

6.2.3. Satisfacción laboral.

Para medir esta variable se utilizó el cuestionario de Satisfacción Laboral para Profesionales de la Salud en Equipos de Atención Primaria CSL-EAP/33 (Lloret, González-Romá y Peiró, 1993). Dicha escala está compuesta por 33 ítems a los que se respondía mediante la selección de una de las siete alternativas propuestas, que oscilaban entre 1-muy insatisfecho y 7-muy satisfecho). Este cuestionario es una versión reducida de otro compuesto por 73 ítems (Peiró, González-Romá, Zurriaga, Ramos y Bravo, 1990)

La información que se obtiene a partir de estos ítems hace referencia al grado en que la persona se siente satisfecha con las siguientes dimensiones de su trabajo: satisfacción con el equipo (7 ítems, coeficiente alpha de Cronbach $t1=0.89$, $t2=0.90$); satisfacción con la retribución (3 ítems, coeficiente alpha de Cronbach $t1=0.90$, $t2=0.92$); satisfacción con las condiciones ambientales y medios del equipo (5 ítems, coeficiente alpha de Cronbach $t1=0.89$, $t2=0.90$); satisfacción intrínseca (5 ítems, coeficiente alpha de Cronbach $t1=0.84$, $t2=0.87$); satisfacción con la empresa y otras unidades (4 ítems, coeficiente alpha de Cronbach $t1=0.79$, $t2=0.80$); satisfacción con la carga de trabajo (3 ítems, coeficiente alpha de Cronbach $t1=0.72$, $t2=0.80$); satisfacción con el grado de autonomía (3 ítems, coeficiente alpha de Cronbach $t1=0.71$, $t2=0.79$), y, por último, satisfacción con la definición de objetivos y tareas del equipo (3 ítems, coeficiente alpha de Cronbach $t1=0.87$, $t2=0.87$). Se consideró, además, una dimensión global de satisfacción laboral que era un promedio de la totalidad de los ítems para cada sujeto (coeficiente alpha de Cronbach $t1=0.93$, $t2=0.94$).

6.2.4. Compromiso con el equipo.

La escala consta de tres ítems extraídos y adaptados del cuestionario de compromiso organizacional elaborado por O'Reilly y Chatman (1986). Como se ha indicado en la revisión bibliográfica, para los objetivos del presente estudio se tomó como referente el equipo de trabajo. Los ítems que componen la escala son los siguientes:

1. "Comparto los fines de mi equipo"
2. "Me siento orgulloso cuando les digo a otros en qué equipo trabajo"
3. "Los valores que defiende y apoya el equipo en el que trabajo son importantes para mi".

La respuesta para cada ítem se realizó a través de una escala Likert de 5 puntos que oscila entre 1 "muy en desacuerdo" y 5 "muy de acuerdo". El coeficiente de consistencia interna alpha de Cronbach es 0.77 (en t1) y 0.69 (en t2).

6.2.5. Propensión al abandono del equipo.

La propensión al abandono del equipo fue medida mediante una escala de 3 ítems elaborada específicamente para este estudio. La información que se obtiene con estos ítems indica en qué medida las afirmaciones que se le presentan describen su puesto de trabajo actual o su situación laboral. Los ítems son los siguientes:

1. "Si se me presentara la oportunidad de ocupar un puesto de trabajo como el que tengo en la actualidad pero en otro equipo, cambiaría de equipo"
1. "Pienso que me sentiría más a gusto en otro equipo"
2. "Me gustaría trabajar en un equipo distinto al actual".

Los sujetos contestaban a través de una escala de respuesta de 5 puntos que oscila entre 1 "muy en desacuerdo" y 5 "muy de acuerdo". Por lo que se refiere a las propiedades psicométricas de la escala, la fiabilidad estimada a partir del coeficiente "alpha" ha sido muy satisfactoria 0.94 (en T1) 0.93 (en T2).

7. PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DE LOS DATOS.

Debido a que sólo se contaba con dos momentos temporales en los datos, no se pudieron desarrollar modelos de relación recíproca, por ese motivo se desarrollaron modelos unidireccionales separados para analizar cada dirección separadamente. Para alcanzar los objetivos propuestos y contrastar las hipótesis planteadas sobre los posibles efectos recíprocos entre los constructos analizados, se utilizaron análisis de regresión diferidos (cross-lagged regression analysis). Este procedimiento analítico ha mostrado ser útil para analizar datos longitudinales, "medidas de las mismas variables para

numerosas unidades observadas repetidamente a través del tiempo" (Finkel, 1995). El análisis cruzado diferido se ha utilizado en psicología organizacional para analizar hipótesis de causalidad recíproca (Finkel, 1995; Drenth, 1998).

Este procedimiento es aplicable para datos de cuestionario en los cuales las medidas se han obtenido de la misma muestra y con las mismas variables en dos momentos temporales distintos (Tharenou, 1993). La causalidad en los análisis de regresión diferida se conceptualiza como la evaluación de que un cambio en una variable tiene como resultado un cambio en la variable de resultado. Para medir el efecto de un cambio en una variable antecedente sobre el cambio en una variable resultado, se calculan los coeficientes de regresión. Para dos variables dadas X e Y, la influencia de X sobre Y se representa mediante un parámetro de regresión del efecto de X en tiempo 1 sobre Y en tiempo 2. Del mismo modo, la influencia de Y sobre X se representa mediante la regresión del parámetro del efecto de Y en tiempo 1 sobre X en tiempo 2. Al regresar Y_2 sobre Y_1 y sobre X_1 se estima la influencia de los primeros valores de la variable X sobre los valores posteriores de la variable Y (β_2). Al regresar X_2 sobre X_1 e Y_1 , se evalúa la influencia de los primeros valores de Y sobre los valores posteriores de la variable X (β_3). Cuando el valor del parámetro causal (β_2 , β_3) es significativamente diferente de 0 se indica un efecto causal. Valores significativos de ambos parámetros causales indican causación recíproca. La fuente del efecto causal viene indicado por las magnitudes relativas y por la dirección del signo. Los datos analizados deben cumplir las asunciones para regresiones lineales (no colinealidad, homoscedasticidad y fiabilidad). Se han realizado regresiones cruzadas diferidas separadas para LMX y cada uno de los correlatos considerados para poner a prueba las hipótesis. La variable dependiente fue medida en tiempo 2 (X_2 o Y_2) y los predictores fueron su valor previo en tiempo 1 (Y_1 o X_1) y el valor de la otra variable implicada en tiempo 1 (X_1 o Y_1). Para cada par de variables se calcularon las siguientes ecuaciones de regresión: $Y_2 = a + \beta_1 Y_1 + \beta_2 X_1$ y $X_2 = a + \beta_3 X_1 + \beta_4 Y_1$. La significación estadística de β_2 y β_4 fue analizada para probar las hipótesis causales.

8. RESULTADOS DESCRIPTIVOS.

En el presente apartado se presentan los resultados descriptivos obtenidos para las variables utilizadas en nuestro estudio: clima psicológico, satisfacción laboral, compromiso con el equipo, propensión al abandono del equipo y la similitud líder-miembro en las percepciones del clima.

Clima psicológico

Como se ha dicho anteriormente, se consideraron las cuatro dimensiones del cuestionario FOCUS para medir las percepciones que los sujetos tenían del clima en su equipo de trabajo: clima de apoyo, clima de innovación, clima de orientación a metas y clima de orientación reglas. En términos generales, las dimensiones de apoyo y de reglas son las que obtienen valores promedio más positivos en la muestra de miembros de los equipos, tanto en tiempo 1 como en tiempo 2. Por el contrario, el clima de innovación es la peor valorada. Es decir, dentro de los equipos encuestados predomina la percepción de un clima orientado a la participación, cooperación, confianza mutua, espíritu de equipo y la orientación hacia el respeto a la autoridad, la racionalidad en los procedimientos y la división del trabajo. Por el contrario, la orientación hacia la búsqueda de nueva información en el entorno, creatividad, apertura al cambio, anticipación y experimentación y la orientación hacia las metas, indicadores de rendimiento, responsabilidad, y recompensas contingentes obtienen puntuaciones medias menores.

Asimismo puede comprobarse que en general las medias en todas las dimensiones de clima fueron mayores en tiempo 1 que en tiempo 2. Un ANOVA de medidas repetidas puso de relieve que las diferencias fueron estadísticamente significativas en el caso del clima de apoyo, el clima de innovación y el clima de reglas.

La fiabilidad test retest de todas las medidas oscilaba entre el 0.59 para clima de orientación a reglas y 0.70 para clima de apoyo

Tabla 3. Medias, desviaciones típicas y fiabilidades de las percepciones del clima de los miembros de los equipos.

Clima psicológico	Media		S.D.		Fiabilidad	
	t1	t2	t1	t2	αt1	αt2
Rango: 1-6						
Apoyo	3.33	3.11	.88	.92	.80	.77
Innovación	2.92	2.71	.65	.62	.75	.74
Metas	2.99	2.88	.69	.74	.78	.83
Reglas	3.39	3.25	.76	.77	.47	.60

Los medias de las percepciones del clima de los coordinadores indican una coincidencia con las de los miembros de los equipos. También para ellos el clima de estas unidades de trabajo tiene una mayor orientación hacia el apoyo y las reglas que hacia la innovación y las metas. Asimismo, como en el caso de la muestra de miembros de los equipos, las percepciones del clima fueron más positivas en tiempo 1 que en tiempo 2. Por otro lado, también cabe señalar que las puntuaciones medias de los líderes son en todos los casos superiores a las medias de sus equipos en cuanto a su percepción del clima del equipo.

Tabla 4. Medias y desviaciones típicas de las percepciones del clima de los coordinadores de los equipos.

Clima psicológico coordinadores	Media		S.D.	
	t1	t2	t1	t2
Apoyo	4.04	3.93	.70	.75
Innovación	3.53	3.24	.54	.52
Metas	3.64	3.29	.84	.69
Reglas	3.72	3.55	.72	.61

La similitud de la díada líder-miembro referida a sus percepciones del clima del equipo, los resultados promedio de la muestran ponen de manifiesto diferencias cercanas a dos puntos en la escala de respuesta. Los mayores desacuerdos entre ambos se dan en sus percepciones del clima de apoyo y las menores en el clima de innovación.

Asimismo, cabe señalar que las discrepancias medias entre las percepciones del clima de líder y miembro son menores en tiempo 2, lo cual puede poner de manifiesto que el mayor conocimiento de ambos miembros reduce las diferencias en sus percepciones. Las diferencias fueron significativas para sus percepciones del clima de metas y el clima de reglas.

Tabla 5. Medias y desviaciones típicas de las diferencias en las percepciones del clima de los coordinadores y los miembros de los equipos.

Desacuerdo percepciones clima	Media		S.D.	
	t1	t2	t1	t2
Apoyo	1.65	1.51	.65	.54
Innovación	1.44	1.37	.43	.49
Metas	1.56	1.42	.52	.44
Reglas	1.58	1.41	.54	.49

Satisfacción laboral

En general, los miembros de los equipos se encontraban más satisfechos con los aspectos directamente relacionados con el puesto de trabajo y con el equipo. El aspecto con el que los miembros de los equipos están más satisfechos por término medio es con la satisfacción intrínseca, seguido por la autonomía, la definición de objetivos del equipo y las condiciones de trabajo. Por el contrario, los dos aspectos en los que presentan niveles menores de satisfacción son la retribución y la empresa y otras unidades de la misma.

También cabe señalar que los niveles de satisfacción laboral de los sujetos que participaron en el presente estudio eran ligeramente superiores en tiempo 1 que en tiempo 2. Las diferencias fueron estadísticamente significativas para la satisfacción con el ambiente y la satisfacción con la empresa. Por el contrario la satisfacción intrínseca y la satisfacción con el equipo son las que presentan menores diferencias.

Tabla 6. Medias, desviaciones típicas y fiabilidades de la satisfacción laboral de los miembros de los equipos.

Satisfacción	Media		S.D.		Fiabilidad	
	t1	t2	t1	t2	α t1	α t2
Equipo	3.95	3.94	1.16	1.19	.89	.90
Retribución	3.05	2.88	1.50	1.50	.90	.92
Ambiente	4.02	3.75	1.46	1.44	.89	.90
Empresa	3.43	3.12	1.11	1.09	.79	.80
Intrínseca	4.94	4.92	.96	1.08	.84	.87
Carga	3.80	3.64	1.24	1.22	.72	.80
Autonomía	4.55	4.39	1.17	1.20	.71	.79
Objetivos	4.08	3.98	1.25	1.22	.87	.87
Total	4.05	3.90	.84	.82	.93	.94

Respecto a la muestra de coordinadores, al igual que el resto de los miembros de los equipos, el aspecto con el que muestran mayor grado de satisfacción promedia es con las características intrínsecas. Sin embargo, al igual que ocurría respecto a la percepción del clima, los niveles de satisfacción son mayores en la muestra de coordinadores.

Tabla 7. Medias y desviaciones típicas de la satisfacción laboral de los coordinadores de los equipos.

Satisfacción coordinadores	Media		S.D.	
	t1	t2	t1	t2
Equipo	5.12	4.75	.83	1.36
Retribución	3.19	3.49	1.40	1.70
Ambiente	3.92	4.29	1.92	1.76
Intrínseca	5.45	5.62	.68	.71
Empresa	4.48	4.55	.72	.58
Carga	3.36	2.82	1.43	1.39
Autonomía	4.87	5.13	1.20	.99
Objetivos	4.56	5.21	1.18	1.27
Total	4.40	4.74	.50	.70

Respecto a los niveles de compromiso con el equipo, también se advierten mayores niveles de compromiso en la muestra de coordinadores que en la muestra de miembros de los equipos, aunque en ambos casos los niveles promedio son bastante altos. Asimismo, de nuevo se advierte un descenso en los niveles de compromiso entre tiempo 1 y tiempo 2.

Tabla 7. Medias, desviaciones típicas y fiabilidades del nivel de compromiso con el equipo de los miembros y los coordinadores de los equipos.

Compromiso con el equipo	Media		S.D.		Fiabilidad	
	t1	t2	t1	t2	α t1	α t2
Miembros del equipo	3.90	3.84	.82	.75	.77	.69
Coordinadores del equipo	4.28	4.13	.84	.93		

Por último, respecto a la propensión al abandono del equipo, éstas fueron claramente superiores en la muestra de miembros del equipo en tiempo 1, pero en tiempo 2 tienden a aproximarse las puntuaciones promedio de ambas muestras. Cabe destacar, el importante incremento en la propensión al abandono en la muestra de coordinadores entre tiempo 1 y tiempo 2, siendo mucho mayor en este segundo momento temporal.

Tabla 8. Medias, desviaciones típicas y fiabilidades de la propensión al abandono del equipo de los miembros y los coordinadores de los equipos.

Propensión al abandono del equipo	Media		S.D.		Fiabilidad	
	t1	t2	t1	t2	α t1	α t2
Miembros del equipo	2.45	2.48	1.27	1.36	.94	.93
Coordinadores del equipo	1.69	2.23	.85	1.28		

9. RESUMEN.

En este capítulo se han presentado los objetivos del estudio así como el procedimiento seguido para poner a prueba las distintas hipótesis planteadas. Como se ha comentado anteriormente, se ha utilizado un diseño longitudinal en el que se han tomado medidas repetidas en dos momentos temporales separados entre sí por un año. En primer lugar, se ha descrito el procedimiento de recogida de información. En segundo lugar, se han descrito las principales características sociodemográficas de la muestra de coordinadores y miembros de los equipos de salud. En tercer lugar, se han indicado las variables y constructos que se han medido así como los análisis utilizados para analizar las hipótesis de causalidad recíproca. Finalmente se han mostrado los resultados descriptivos hallados en la muestra utilizada. En el siguiente capítulo se presentarán los resultados empíricos de la presente investigación correspondientes a las hipótesis planteadas.

CAPÍTULO 5

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

1. INTRODUCCIÓN.

En este capítulo se presentan los resultados encontrados en la investigación empírica realizada. A lo largo de los capítulos anteriores se han establecido las bases en las cuales se fundamenta la realización del presente trabajo. En el primer capítulo se realizó una revisión general de la literatura sobre LMX, atendiendo tanto a aspectos conceptuales y de evolución de esta línea de investigación como a su relación con otras variables organizacionales. Asimismo se apuntaron algunas cuestiones de investigación que fueron tratadas de modo más concreto en los posteriores capítulos teóricos. En el segundo y tercer capítulo se ha revisado la literatura que ha servido de base para formular las hipótesis y se han presentado los problemas que se pretenden afrontar y los objetivos a conseguir. Posteriormente, en el capítulo cuatro se presentó la metodología y procedimiento que se ha seguido en la investigación empírica.

Como se recordará, el principal objetivo de esta investigación empírica consiste en analizar la existencia de relaciones recíprocas entre las percepciones que tienen los miembros de equipos de trabajo sobre la calidad de su relación con el líder y una serie de variables perceptivas, afectivas y de intención conductual, así como respecto a la similitud líder-miembro en sus percepciones del clima del equipo. La investigación realizada hasta la actualidad ha considerado a priori que estas variables actuaban bien como antecedentes, bien como consecuentes de LMX. Sin embargo, se ha avanzado poco en el análisis de la dirección de causalidad entre dichos fenómenos. Asimismo, algunos autores han sugerido la posible existencia de relaciones de causalidad recíproca entre ellas, atendiendo fundamentalmente a la naturaleza interactiva del constructo

LMX. Por otro lado, también se pretende extender la investigación sobre la relación entre LMX y dichas variables tomando como objeto de referencia el equipo de trabajo. En general, la investigación empírica realizada hasta el momento, ha considerado los efectos de LMX sobre resultados perceptivos, afectivos y de intención conductual referidos a la organización en su globalidad. Dado que LMX es un fenómeno de naturaleza diádica que se desarrolla dentro de los grupos o equipos de trabajo, consideramos fundamental tomar como referencia el equipo de trabajo en el análisis de dichas relaciones.

La exposición de los resultados seguirá el mismo orden que se estableció cuando se realizó la revisión de la literatura específica para el presente trabajo y el planteamiento de las cuestiones de investigación a tratar. Primero se comentarán las relaciones entre LMX y variables que tradicionalmente han sido consideradas en la literatura como consecuentes de dicho constructo. En primer lugar, se analizan las relaciones entre LMX y las percepciones del clima psicológico del equipo teniendo en consideración las cuatro dimensiones que forman parte del cuestionario FOCUS. En segundo lugar se analizan las relaciones entre LMX y la satisfacción laboral, tanto general, como específica tomando en consideración distintas facetas de la satisfacción. En tercer lugar se analizan las relaciones entre LMX y el compromiso con el equipo de trabajo. En cuarto lugar, se comentarán los resultados relativos a las relaciones entre LMX y la propensión al abandono del equipo. Posteriormente se analizarán las relaciones entre LMX y la similitud-lider miembro en las percepciones de clima, variable que ha sido considerada generalmente como un antecedente del desarrollo de dicha relación de intercambio.

Como se comentó en el capítulo cuarto, los análisis realizados para poner a prueba las hipótesis planteadas consisten en análisis de regresión diferida separados para cada una de las variables consideradas en relación a LMX. Para una mejor comprensión y seguimiento de los resultados, en cada apartado se recordará brevemente la cuestión a tratar y las hipótesis de trabajo planteadas. En las tablas 1 y 6 se presentan las correlaciones entre LMX y sus correlatos, tanto en tiempo 1 como en tiempo 2. En las tablas de la 2 a la 5 y de la 7 a la 13 y en las figuras de la 1 a la 15 se presentan los resultados de los análisis de regresión diferida.

2. LA CALIDAD DEL INTERCAMBIO LÍDER-MIEMBRO Y EL CLIMA PSICOLÓGICO DEL EQUIPO.

Como se ha visto a lo largo de la revisión teórica realizada en el segundo capítulo del presente trabajo, la relación entre las percepciones del clima laboral y LMX ha sido poco estudiada en la literatura sobre LMX. En general se ha considerado que en la medida en que el líder es la cabeza visible de la organización y actúa como un mediador de la interpretación que hacen los subordinados de los acontecimientos organizacionales, las relaciones que éste desarrolla con sus subordinados influirán a su vez sobre el desarrollo de las percepciones del clima de su equipo y/u organización. Por otro lado, también se ha apuntado el clima organizacional como un factor contextual relevante en la determinación de LMX. Asimismo, señalábamos la conveniencia de extender el análisis de dichas relaciones tomando como referente del clima el equipo de trabajo en lugar de la organización en su globalidad. Para investigar estas cuestiones se propusieron las siguientes hipótesis de trabajo:

Hipótesis 1a. La calidad de la interacción líder-miembro en tiempo 1 predecirá el clima psicológico respecto a las cuatro dimensiones consideradas (clima de apoyo, clima de innovación, clima de orientación a metas y clima de orientación a reglas) en tiempo 2

Hipótesis 1b. El clima psicológico respecto a las cuatro dimensiones de clima consideradas (clima de apoyo, clima de innovación, clima de orientación a metas y clima de orientación a reglas) en tiempo 1 predecirá la calidad de la interacción líder-miembro en tiempo 2.

Antes de llevar a cabo los análisis de regresión diferida se analizaron las correlaciones entre ambos constructos en los dos momentos temporales de recogida de datos (tiempo 1 y tiempo 2). Los análisis transversales de la relación entre LMX y el clima pusieron de manifiesto la existencia de relaciones significativas entre LMX y las cuatro dimensiones de clima tanto en tiempo 1 como en tiempo 2 (tabla 1). En tiempo 1, LMX está relacionado positiva y significativamente con el clima de apoyo ($r=0.63$, $p<0.01$),

innovación ($r=0.48$, $p<0.01$), orientación a metas ($r=0.46$, $p<0.01$) y orientación a reglas ($r=0.29$, $p<0.01$). Asimismo en tiempo 2 se encontraron relaciones positivas significativas entre LMX y las percepciones del clima de apoyo ($r=0.73$, $p<0.01$), innovación ($r=0.53$, $p<0.01$), orientación a metas ($r=0.49$, $p<0.01$) y orientación a reglas ($r=0.38$, $p<0.01$). Como se puede observar las relaciones más fuertes se encontraron entre el clima de apoyo y LMX y todas las correlaciones fueron más fuertes en tiempo 2 que en tiempo 1. Como se puede observar, las relaciones entre LMX y las cuatro dimensiones del clima consideradas fueron más fuertes en el segundo momento temporal de recogida de los datos (tiempo 2) que en el primero (tiempo 1).

Posteriormente, se llevaron a cabo análisis de regresión diferida separados para poner a prueba las hipótesis de causalidad recíproca entre LMX y cada una de las dimensiones de clima (ver tablas de la 2 a la 5 y figuras de la 1 a la 4). Los resultados encontrados confirman las hipótesis relativas a los efectos de la percepción del clima en los equipos sobre el desarrollo de LMX (Hipótesis 1a). Sin embargo, contrariamente a las hipótesis planteadas (hipótesis 1b), LMX en tiempo 1 no predijo el cambio en las percepciones de las distintas facetas del clima en tiempo 2. Esto es, los cambios ocurridos en las percepciones del clima de apoyo, innovación, orientación a metas y orientación a reglas entre tiempo 1 y tiempo 2 no son explicados por la calidad del intercambio líder miembro en tiempo 1.

En este sentido, las percepciones del clima de apoyo en tiempo 1 predicen el cambio en las percepciones de LMX en tiempo 2 ($\beta=0.44$, $p<0.01$). Ambas variables (LMX en tiempo 1 y clima de apoyo en tiempo 1) explicaban conjuntamente un 34% de la varianza de LMX en tiempo 2. El incremento de la varianza explicada cuando se introdujo el clima de apoyo en la ecuación de regresión fue de 0.11 ($p<0.01$). Por el contrario las percepciones de LMX en tiempo 1, una vez controlados los efectos de la estabilidad del clima de apoyo, no predicen significativamente las percepciones del clima de apoyo en tiempo 2.

Tabla 1. Correlaciones entre LMX, dimensiones de clima psicológico del equipo y similitud líder-miembro en las percepciones de clima psicológico del equipo (muestra longitudinal T1T2).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Tiempo 1																	
1. LMX																	
2. Clima de apoyo	.63**																
3. Clima de innovación	.48**	.69**															
4. Clima de orientación a metas	.46**	.64**	.67**														
5. Clima de orientación a reglas	.29**	.54**	.45**	.61**													
6. Similitud clima de apoyo	.45**	.48**	.38**	.28**	.00												
7. Similitud clima de innovación	.15	.25*	.25*	.11	.10	.47**											
8. Similitud clima orientación metas	.16	.33**	.19†	.18†	.17	.25*	.48**										
9. Similitud clima orientación reglas	.14	.18	.10	.03	.05	.31**	.40**	.40**									
Tiempo 2																	
10. LMX	.49**	.57**	.49**	.34**	.36**	.20†	.27*	.32**	.26*								
11. Clima de apoyo	.46**	.65**	.60**	.43**	.44**	.29**	.21*	.36**	.19†	.73**							
12. Clima de innovación	.39**	.54**	.70**	.49**	.38**	.31**	.36**	.32**	.28**	.53**	.71**						
13. Clima de orientación a metas	.31**	.52**	.54**	.61**	.41**	.27*	.28**	.27*	.12	.49**	.63**	.73**					
14. Clima de orientación a reglas	.16†	.39**	.32**	.37**	.59**	.07	.07	.07	.03	.38**	.48**	.44**	.54**				
15. Similitud clima de apoyo	.17	.26*	.18	.12	.15	.28**	.36**	.39**	.41**	.32**	.45**	.35**	.20†	.18†			
16. Similitud clima de innovación	.14	.35	.26*	.14	.20†	.29**	.50**	.63**	.37**	.34**	.34**	.38**	.29**	.26**	.58**		
17. Similitud clima orientación metas	.10	.18†	.14	.04	.14	.26**	.39**	.46**	.24*	.20†	.33**	.28**	.12	.17	.60**	.60**	
18. Similitud clima orientación reglas	.01	.08	.13	.02	.05	.15	.37**	.30**	.37**	.29**	.21*	.40**	.31**	.27**	.53**	.55**	.34**

*p< .05 ; ** p< 0.01; † p<.1

Figura 1. Regresiones diferidas entre clima de apoyo y LMX

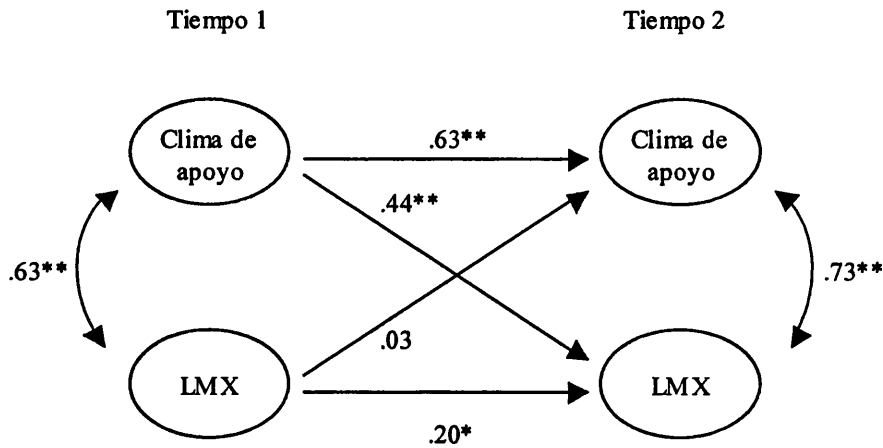


Tabla 2. Regresiones diferidas entre clima de apoyo y LMX¹

	Predictores		R ²	Δ R ²
	Clima de apoyo ¹	LMX ¹		
Vs. criterio	β	β		
Clima de apoyo ²	.63**	.03	.43**	.00
LMX ²	.44**	.20*	.34**	.11**

** p<.01 *p<.05

Del mismo modo, las percepciones del clima de innovación en tiempo 1 predicen el cambio en las percepciones de LMX en tiempo 2 ($\beta=0.33$, $p<0.01$). Ambas variables (LMX en tiempo 1 y clima de innovación en tiempo1) explicaban conjuntamente un 33% de la varianza de LMX en tiempo 2. El incremento de la varianza explicada cuando se introdujo el clima de innovación en la ecuación de regresión fue de 0.09 ($p<0.01$). De nuevo, las percepciones de LMX en tiempo 1, una vez controlados los efectos de la estabilidad del clima de innovación a lo largo del tiempo, no predicen significativamente las percepciones del clima de innovación en tiempo 2.

¹Δ R² hace referencia al incremento en R² al introducir en la ecuación de regresión la variable predictora.

Figura 2. Regresiones diferidas entre clima de innovación y LMX

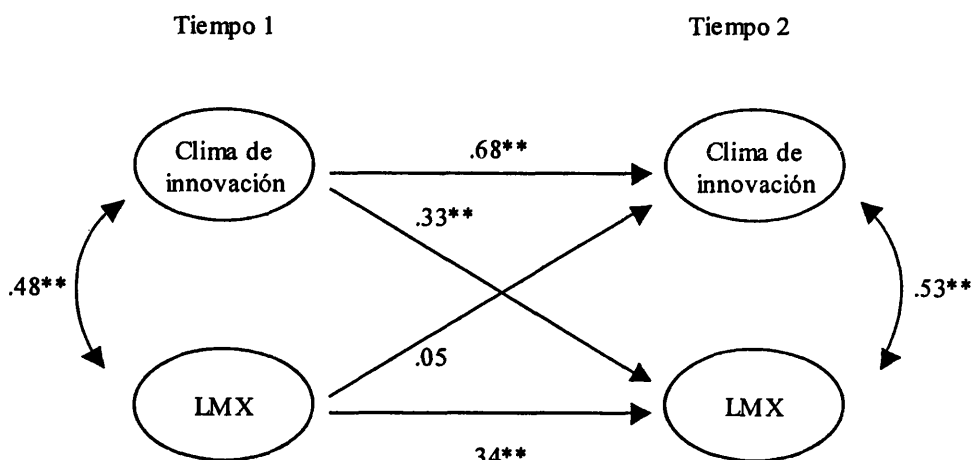


Tabla 3. Regresiones diferidas entre clima de innovación y LMX

	Predictores		R ²	Δ R ²
	Clima de innovación ¹	LMX ¹		
Vs. criterio	β	β		
Clima de innovación ²	$.68^{**}$	$.05$	$.50^{**}$	$.00$
LMX ²	$.33^{**}$	$.34^{**}$	$.33^{**}$	$.09^{**}$

******p<.01 *****p<.05

De nuevo, al analizar las relaciones entre el clima de orientación de metas y LMX en una perspectiva longitudinal, las percepciones del clima de orientación a metas en tiempo 1 predicen el cambio en las percepciones de LMX en tiempo 2 ($\beta=0.15$, $p<0.10$). Ambas variables (LMX en tiempo 1 y clima de orientación a metas en tiempo 1) explicaban conjuntamente un 25% de la varianza de LMX en tiempo 2. El incremento de la varianza explicada cuando se introdujo el clima de orientación a metas en la ecuación de regresión fue de 0.02 ($p<0.10$). Las percepciones de LMX en tiempo 1, una vez controlados los efectos de la estabilidad del clima de orientación a metas entre tiempo 1 y tiempo 2, no predicen significativamente las percepciones del clima de orientación a metas en tiempo 2.

Figura 3. Regresiones diferidas entre clima de orientación a metas y LMX

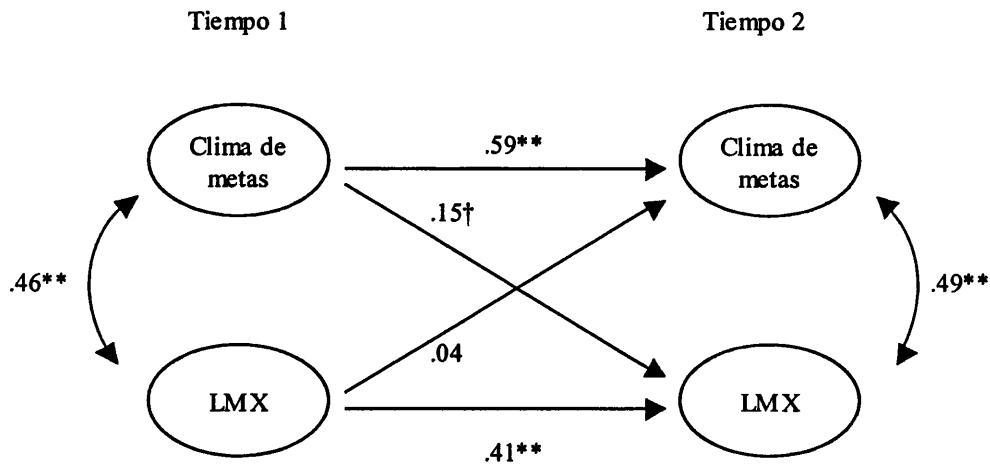


Tabla 4. Regresiones diferidas entre clima de orientación a metas y LMX

	Predictores		R ²	Δ R ²
	Clima de metas ¹	LMX ¹		
Variables criterio	β	β		
Clima de metas ²	.59**	.04	.37**	.00
LMX ²	.15†	.41**	.25**	.02†

** p<.01 *p<.05 † p<.10

Por último, respecto a las relaciones entre el clima de orientación de reglas y LMX, las percepciones del clima de orientación a reglas en tiempo 1 predicen el cambio en las percepciones de LMX en tiempo 2 ($\beta=0.23$, $p<0.01$). Ambas variables (LMX en tiempo 1 y clima de orientación a reglas en tiempo 1) explicaban conjuntamente un 27% de la varianza de LMX en tiempo 2. El incremento de la varianza explicada cuando se introdujo el clima de orientación a reglas en la ecuación de regresión fue de 0.05 ($p<0.01$). Las percepciones de LMX en tiempo 1, una vez controlados los efectos de la estabilidad del clima de orientación a reglas entre tiempo 1 y tiempo 2, no predicen significativamente las percepciones del clima de orientación a reglas en tiempo 2.

Figura 4. Regresiones diferidas entre clima de orientación a reglas y LMX

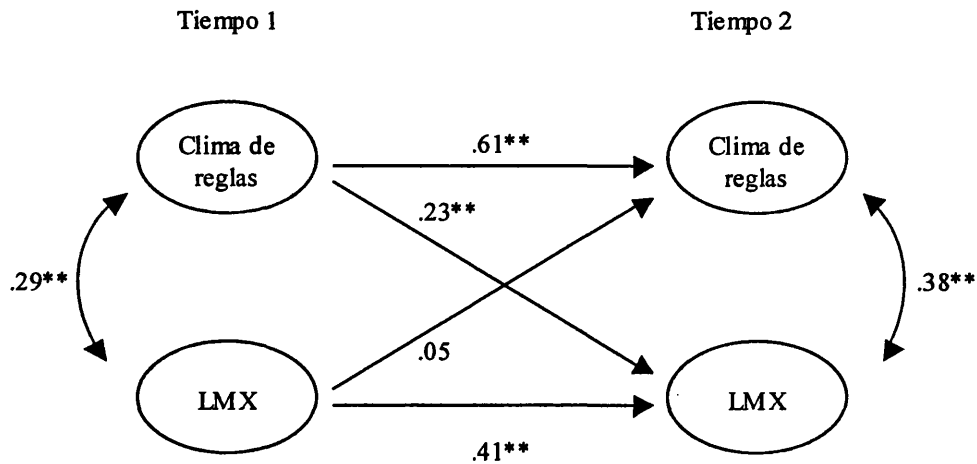


Tabla 5. Regresiones diferidas entre clima de orientación a reglas y LMX

	Predictores		R ²	Δ R ²
	Clima de reglas ¹	LMX ¹		
Vs. criterio	β	β		
Clima de reglas ²	$.61^{**}$	$.05$	$.35^{**}$	$.00$
LMX ²	$.23^{**}$	$.40^{**}$	$.27^{**}$	$.05^{**}$

****** $p < .01$ * $p < .05$

Así pues, los resultados encontrados no apoyan la hipótesis de causalidad recíproca entre las distintas dimensiones del clima consideradas y LMX. Por el contrario, señalan que la relación entre ambas variables es de naturaleza unidireccional, siendo las percepciones de clima antecedentes de la calidad de la relación entre líder y miembro. De este modo, aquellos sujetos que tenían percepciones más positivas del clima de sus equipos en las cuatro dimensiones consideradas en tiempo 1, perciben una mejor calidad de su relación con el líder.

3. LA CALIDAD DEL INTERCAMBIO LÍDER-MIEMBRO Y LA SATISFACCIÓN LABORAL.

Otro de los objetivos que nos planteamos en la presente investigación fue el análisis de las relaciones entre LMX y variables afectivas. Consideramos tanto la satisfacción laboral como el compromiso con el equipo de trabajo. A continuación se describen los resultados relativos a la relación entre LMX y la satisfacción laboral general y con distintas facetas del trabajo.

Como se recordará, en los capítulos de revisión teórica se plantearon una serie de objetivos e hipótesis de investigación respecto a las relaciones entre ambos constructos en función de la literatura revisada. La relación entre LMX y la satisfacción laboral ha sido una de las más estudiadas en la literatura sobre LMX. Estas investigaciones partían de la consideración de que en la medida en que los representantes de las organizaciones más cercanos a los empleados (los líderes de los equipos de trabajo) realizan acciones que son positivas para sus empleados, están contribuyendo al establecimiento de relaciones de alta calidad con los mismos que suscitarán estados afectivos positivos hacia distintos aspectos del trabajo. En términos generales se ha considerado que la relación entre ambos constructos es de naturaleza unidireccional, siendo la satisfacción un resultado de la relación de intercambio. No obstante, destaca la falta de estudios longitudinales que analicen las relaciones de causalidad entre ambos fenómenos. Además, la literatura que ha analizado la relación entre satisfacción y otras variables organizacionales ha puesto de relieve el potencial de los estados afectivos positivos como antecedentes de las relaciones que los individuos desarrollan en su organización y las percepciones que dichos individuos tienen de las mismas. En este sentido, planteábamos la necesidad de examinar la existencia de relaciones recíprocas entre ambos constructos. Asimismo, también se puso de manifiesto que, aunque existen muchos estudios sobre las relaciones entre LMX y la satisfacción general y satisfacción con la supervisión, las relaciones con otras facetas de la satisfacción han sido poco o nada exploradas.

Atendiendo a dichas consideraciones se plantearon los siguientes objetivos: 1) extender la investigación de las relaciones entre LMX y la satisfacción laboral

considerando algunas facetas que han sido poco o nada estudiadas en la investigación anterior, entre ellas la satisfacción con el equipo de trabajo; 2) analizar la capacidad predictora diferida tanto de la satisfacción laboral general como de la satisfacción con distintas facetas del trabajo sobre la calidad del intercambio líder-miembro y 3) analizar la capacidad predictora diferida de la calidad del intercambio líder-miembro la satisfacción laboral general y las diversas facetas consideradas. Estos objetivos se plasmaron en las siguientes hipótesis:

Hipótesis 2a. La calidad de la interacción líder-miembro en tiempo 1 predecirá la satisfacción con distintas facetas del trabajo en tiempo 2.

Hipótesis 2b. La satisfacción con distintas facetas del trabajo en tiempo 1 predecirá la calidad de la interacción líder-miembro en tiempo 2.

Para analizar las relaciones entre LMX y la satisfacción laboral, al igual que cuando se consideraron las relaciones entre el clima y LMX, se realizaron en primer lugar análisis transversales tanto en tiempo 1 como en tiempo 2.

En términos generales se encontraron relaciones positivas y significativas entre la satisfacción y LMX tanto en tiempo 1 como en tiempo 2 (ver tabla 6) respecto a la mayor parte de las facetas consideradas y también cuando se considero la satisfacción general con el trabajo. La satisfacción general mostró relaciones positivas con LMX en tiempo 1 ($r=0.34$, $p<0.01$) y en tiempo 2 ($r=0.47$, $p<0.01$). Cuando se consideró por separado la satisfacción con distintos aspectos de la situación laboral, tanto en tiempo 1 como en tiempo 2 se encontraron relaciones positivas significativas entre 6 de las 8 dimensiones de satisfacción consideradas y LMX. Las correlaciones más altas se encontraron entre LMX y la dimensión de satisfacción con el equipo de trabajo (tiempo 1 $r=0.38$ $p<0.01$; tiempo 2 $r=0.62$ $p<0.01$). También se encontraron relaciones positivas significativas con la satisfacción con la definición de objetivos y tareas del equipo (tiempo 1 $r=0.36$ $p<0.01$; tiempo 2 $r=0.50$ $p<0.01$), la satisfacción con la empresa y otras unidades de trabajo (tiempo 1 $r=0.38$ $p<0.01$; tiempo 2 $r=0.41$ $p<0.01$), la satisfacción con la autonomía (tiempo 1 $r=0.32$ $p<0.01$; tiempo 2 $r=0.43$ $p<0.01$), la satisfacción intrínseca (tiempo 1 $r=0.29$ $p<0.01$; tiempo 2 $r=0.32$ $p<0.01$) y la satisfacción con la carga de trabajo (tiempo 1 $r=0.18$ $p<0.05$; tiempo 2 $r=0.23$ $p<0.01$).

No se encontraron relaciones significativas entre dos de las facetas de la satisfacción extrínseca y LMX. Las facetas de la satisfacción con la retribución y la satisfacción con las condiciones ambientales y medios del equipo no mostraron relaciones significativas con LMX, ni en tiempo 1 ni en tiempo 2.

Así pues, los análisis transversales muestran que LMX está relacionado positivamente con todas las facetas de la satisfacción excepto aquellas que hacen referencia a cuestiones retributivas y de condiciones laborales ambientales. Cabe señalar además que, al igual que sucedía respecto a las relaciones entre las distintas dimensiones de clima consideradas y LMX, las correlaciones entre las evaluaciones afectivas del ambiente y la percepción de la calidad de la relación con el líder fueron más fuertes en tiempo 2 que en tiempo 1.

Posteriormente se llevaron a cabo análisis de regresión diferida para poner a prueba las hipótesis de causalidad recíproca. Al igual que cuando se analizaron las relaciones entre LMX y las percepciones del clima psicológico del equipo de trabajo, no se confirmaron las hipótesis de causalidad recíproca (ver tabla 7 y figuras de la 5 a la 9). Todas las relaciones encontradas fueron unidireccionales. Sin embargo, se encontraron relaciones en distintos sentidos entre LMX y las facetas de la satisfacción. Respecto a la relación de LMX con algunas facetas de la satisfacción, en unos casos se confirmó la hipótesis 2a y en otros la hipótesis 2b.

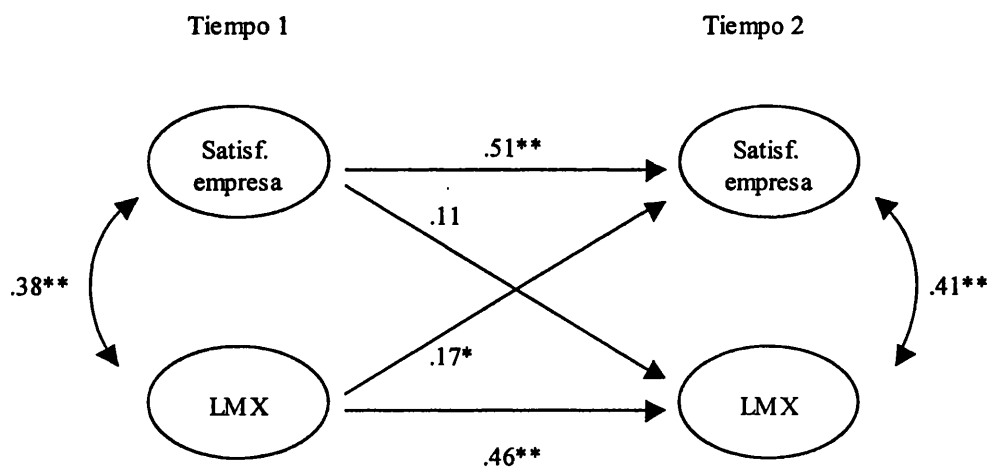
Tabla 6. Correlaciones entre LMX y las variables afectivas y de intención conductual (muestra longitudinal T1T2)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
Tiempo 1																								
1. LMX																								
2. Sat.total	.34**																							
3. Sat.equipo	.38**	.79**																						
4. Sat. retribución	.07	.46**	.25**																					
5. Sat. condiciones	.07	.67**	.37**	.28**																				
6. Sat. intrínseca	.29**	.64**	.41**	.12	.28**																			
7. Sat. empresa	.38**	.73**	.57**	.29**	.34**	.32**																		
8. Sat. carga de trabajo	.18*	.63**	.34**	.27**	.42**	.34**	.42**																	
9. Sat. autonomía	.32**	.75**	.53**	.25**	.37**	.58**	.46**	.44**																
10. Sat. Def. objetivos	.36**	.84**	.69**	.24**	.39**	.55**	.69**	.48**	.65**															
11. Compromiso	.37**	.70**	.68**	.23**	.33**	.36**	.52**	.35**	.47**	.64**														
12. Prop. abandono	-.32**	-.52**	-.53**	-.09	-.23**	-.33**	-.36**	-.20*	-.34**	-.37**	-.52**													
Tiempo 2																								
13. LMX	.49**	.43**	.48**	.10	.11	.22*	.28**	.18*	.28**	.37**	.35**	-.24**												
14. Sat. total	.33**	.74**	.49**	.31**	.54**	.37**	.44**	.57**	.57**	.53**	.47**	-.29**	.47**											
15. Sat. equipo	.38**	.55**	.60**	.10	.26**	.23**	.37**	.25**	.43**	.50**	.39**	-.35**	.62**	.76**										
16. Sat. retribución	.04	.22*	.08	.69**	.17†	.02	.10	.16†	.23**	.07	.03	.00	.12	.45**	.22**									
17. Sat. condiciones	.07	.52**	.25**	.18*	.72**	.21*	.28**	.41**	.34**	.24**	.24**	-.15	.13	.68**	.31**	.25**								
18. Sat. intrínseca	.21*	.55**	.40**	.23**	.25**	.63**	.33**	.31**	.46**	.46**	.41**	-.33**	.32**	.63**	.44**	.22*	.28**							
19. Sat.empresa	.37**	.59**	.54**	.23**	.35**	.22*	.56**	.29**	.33**	.49**	.36**	-.15†	.41**	.64**	.52**	.16†	.29**	.23**						
20. Sat. carga de trab.	.12	.49**	.23*	.16†	.33**	.33**	.25**	.67**	.38**	.32**	.21*	-.09	.23**	.68**	.36**	.29**	.48**	.41**	.37**					
21. Sat. autonomía	.28**	.52**	.32**	.22*	.32**	.32**	.26**	.40**	.62**	.40**	.29**	-.12	.43**	.71**	.56**	.24**	.38**	.50**	.38**	.57**				
22. Sat. Def. objetivos	.31**	.60**	.45**	.25**	.35**	.35**	.38**	.41**	.56**	.60**	.43**	-.17*	.50**	.82**	.66**	.29**	.40**	.54**	.56**	.55**	.71**			
23. Compromiso	.32**	.55**	.54**	.18*	.29**	.22*	.35**	.31**	.37**	.48**	.62**	-.36**	.52**	.62**	.70**	.13	.22*	.52**	.36**	.31**	.53**	.55**		
24. Prop. abandono	-.33**	-.34**	-.39**	-.03	-.09	-.16*	-.19*	-.06	-.30**	-.26**	-.39**	.61**	-.48**	-.39**	-.56**	-.11	-.08	-.32**	-.18*	-.11	-.31**	-.34**	-.51**	

*p<.05 ; ** p< 0.01; † p<.10

Respecto a los efectos de LMX como antecedente de la satisfacción con distintas facetas laborales (hipótesis 2a) , este constructo mostró poder predictivo sobre una de las dimensiones de la satisfacción consideradas, la satisfacción con la empresa y otras unidades de trabajo. LMX en tiempo 1 predecía el cambio en las facetas de satisfacción con la empresa y otras unidades de trabajo en tiempo 2 ($\beta=0.17$, $p<0.05$). Ambas variables (LMX en tiempo 1 y la satisfacción con la empresa en tiempo 1) explicaban conjuntamente un 35% de la varianza de LMX en tiempo 2. El incremento de la varianza explicada cuando se introdujo la satisfacción con la empresa en tiempo 1 en la ecuación de regresión fue de 0.03 ($p<0.05$). Como se ha comentado anteriormente, no se confirmó la segunda de las hipótesis planteadas (hipótesis 2b). La satisfacción con la empresa en tiempo 1 no predice el cambio en LMX en tiempo 2. Por tanto, no se confirma la existencia de relaciones recíprocas entre LMX y la satisfacción con la empresa. La calidad de la relación líder-miembro es un antecedente de la satisfacción con la empresa.

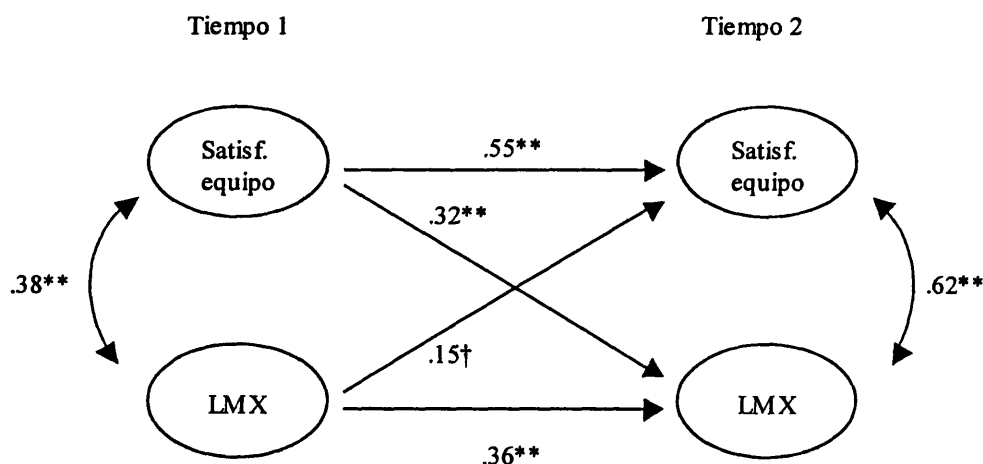
Figura 5. Regresiones diferidas entre la satisfacción con la empresa y LMX



Por otra parte, respecto a la satisfacción como antecedente de LMX, distintas facetas mostraron poder predictivo sobre los cambios ocurridos en la relación de intercambio entre tiempo 1 y tiempo 2. En este sentido, la satisfacción con el equipo en tiempo 1 predecía los cambios en LMX entre ambos momentos temporales ($\beta=0.32$, $p<0.01$). Ambas variables (LMX en tiempo 1 y satisfacción con el equipo en tiempo 1)

explicaban conjuntamente un 32% de la varianza de LMX en tiempo 2 (hipótesis 2b). El incremento de la varianza explicada cuando se introdujo la satisfacción con el equipo en tiempo 1 en la ecuación de regresión fue de 0.09 ($p < 0.01$). Aunque, como se ha comentado anteriormente, no se encontró apoyo para la hipótesis de causalidad recíproca a los niveles de significación considerados adecuados en la literatura, cabe resaltar que cuando se analizaron las regresiones de LMX sobre la satisfacción con el equipo se encontraron relaciones marginalmente significativas (hipótesis 2a). Así, LMX en tiempo 1 predecía la satisfacción con el equipo entre tiempo 1 y tiempo 2, una vez considerados los efectos de la estabilidad de la satisfacción ($\beta = 0.15$, $p < 0.07$). Ambas variables (satisfacción con el equipo en tiempo 1 y LMX en tiempo 1) explicaban conjuntamente un 38% de la varianza de la satisfacción con el equipo en tiempo 2. El incremento de la varianza explicada cuando se introdujo LMX en tiempo 1 en la ecuación de regresión fue de 0.02 ($p < 0.07$).

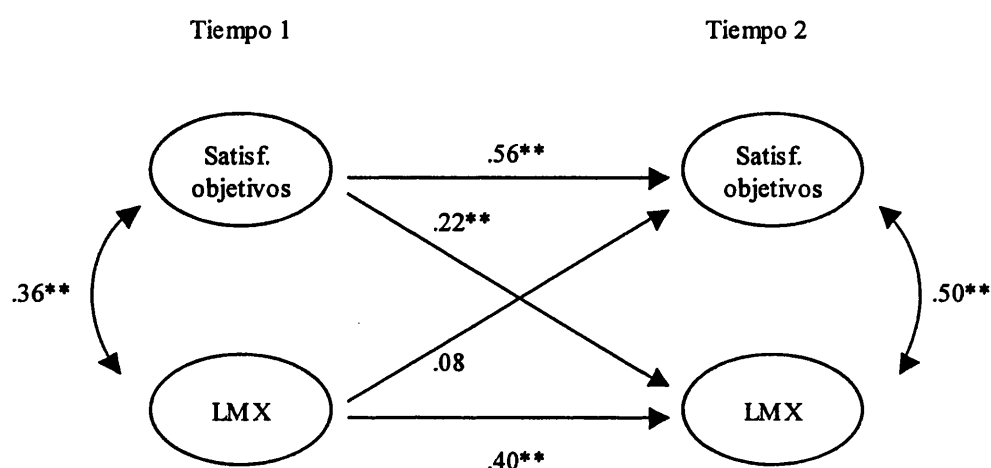
Figura 6. Regresiones diferidas entre la satisfacción con el equipo y LMX



La satisfacción con los objetivos en tiempo 1 también mostró poder de predicción sobre LMX en tiempo 2 ($\beta = 0.22$, $p < 0.01$) (hipótesis 2b). Ambas variables (LMX en tiempo 1 y la satisfacción con los objetivos tiempo 1) explicaban conjuntamente un 27% de la varianza de LMX en tiempo 2. El incremento de la varianza explicada cuando se introdujo la satisfacción con los objetivos en la ecuación de regresión fue de 0.04

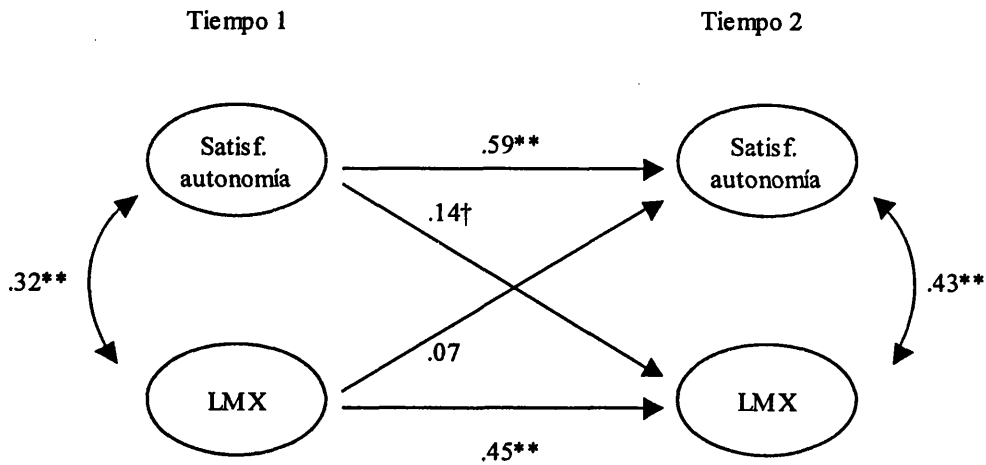
($p < 0.01$). No se confirmó la primera de las hipótesis planteadas (hipótesis 2a), por lo que no se confirmó la reciprocidad de las relaciones. Esto es, LMX en tiempo 1 no predice el cambio en la satisfacción con los objetivos en tiempo 2, por lo que esta faceta se muestra como un antecedente de LMX.

Figura 7. Regresiones diferidas entre la satisfacción con los objetivos del equipo y LMX



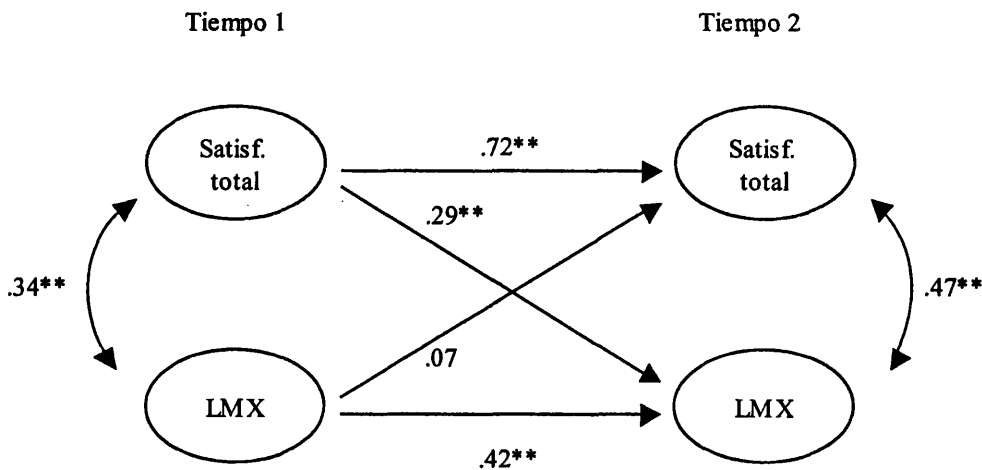
Del mismo modo, aunque la relación fue sólo marginalmente significativa, la satisfacción con la autonomía en tiempo 1 predecía los cambios en LMX entre tiempo 1 y tiempo 2 ($\beta = 0.14$, $p < 0.10$). Ambas variables (LMX en tiempo 1 y la satisfacción con la autonomía tiempo 1) explicaban conjuntamente un 26% de la varianza de LMX en tiempo 2. El incremento de la varianza explicada cuando se introdujo la satisfacción con la autonomía en la ecuación de regresión fue de 0.02 ($p < 0.10$). No se confirmó la primera de las hipótesis planteadas (hipótesis 2a), por lo que no se confirmó la reciprocidad de las relaciones. Esto es, LMX en tiempo 1 no predice el cambio en la satisfacción con la autonomía en tiempo 2.

Figura 8. Regresiones diferidas entre la satisfacción la autonomía y LMX



Cuando se tomó en consideración la satisfacción total, ésta mostró poder de predicción sobre LMX. La satisfacción total en tiempo 1 predecía LMX en tiempo 2, una vez considerada la estabilidad de la satisfacción total entre los dos momentos temporales ($\beta=0.29$, $p<0.01$). Ambas variables (LMX en tiempo 1 y la satisfacción total en tiempo 1) explicaban conjuntamente un 34% de la varianza de LMX en tiempo 2. El incremento de la varianza explicada cuando se introdujo la satisfacción total en la ecuación de regresión fue de 0.07 ($p<0.01$). Sin embargo, no se confirmó la primera de las hipótesis planteadas (hipótesis 2a), por lo que no se encontró apoyo para la reciprocidad de las relaciones. Esto es, LMX en tiempo 1 no predice el cambio que se produce en la satisfacción total entre tiempo 1 y tiempo 2. Por tanto, cabe considerar que la satisfacción total es un antecedente de LMX.

Figura 9. Regresiones diferidas entre la satisfacción total y LMX



En resumen, en los análisis transversales realizados se encontraron relaciones positivas significativas entre la satisfacción y LMX, tanto cuando se utilizó una medida de satisfacción general como cuando se analizaron por separado las relaciones entre las distintas facetas de la satisfacción y LMX. Todas las facetas relacionadas con aspectos relativos al puesto de trabajo, excepto las condiciones ambientales, mostraron relaciones significativas con LMX en ambos momentos temporales (satisfacción intrínseca, satisfacción con la autonomía y satisfacción con la carga de trabajo). Las dos facetas que hacían referencia a la satisfacción con el equipo y con la definición de objetivos del equipo también están relacionadas significativa y positivamente con la calidad de la relación con el líder. Por último, respecto a las evaluaciones afectivas de aquellos aspectos relacionados con aspectos más generales de la organización la satisfacción con la empresa y otras unidades de trabajo muestra relaciones positivas con LMX. No se encontraron relaciones significativas con la satisfacción con la retribución.

Cuando se analizaron las relaciones diferidas entre la satisfacción y LMX, aunque la medida de satisfacción general continuó mostrando relaciones positivas significativas con LMX, al analizar por separado las diversas facetas consideradas, únicamente cuatro de las dimensiones de la satisfacción mostraron relaciones significativas con LMX: dos dimensiones de la satisfacción intrínseca (satisfacción con la definición de objetivos y satisfacción con la autonomía) y dos dimensiones de la satisfacción extrínseca (satisfacción con el equipo y satisfacción con la empresa y otras unidades de trabajo). Aunque, en los análisis transversales se encontraron correlaciones significativas entre LMX y la satisfacción intrínseca y la satisfacción con la carga de trabajo, al tomar en consideración la estabilidad de las variables criterio a lo largo del tiempo, se puso de manifiesto que ni LMX predecía la evaluación de la satisfacción respecto a las facetas de satisfacción intrínseca y satisfacción con la carga de trabajo en tiempo 2, ni la satisfacción con dichas facetas predecía LMX en tiempo 2.

Respecto a la relación de causalidad entre ambos constructos, cuando se consideraron las relaciones entre la satisfacción general con el trabajo y LMX, la satisfacción se muestra como un antecedente de LMX. Sin embargo, al considerar las distintas facetas por separado, los resultados parecen apuntar que la relación de causalidad entre LMX y la satisfacción puede variar en función de la faceta de la

satisfacción al que se haga referencia. En este sentido los resultados podrían estar señalando que LMX actúa por un lado como antecedente de la satisfacción con la empresa y otras unidades de trabajo, pero por otro puede ser predicho por el nivel de satisfacción con otras facetas tales como: la satisfacción con el equipo, con la definición de objetivos y con la autonomía. Los resultados no confirmaron la existencia de relaciones recíprocas entre las distintas facetas de la satisfacción consideradas y la percepción que tienen los miembros de los equipos de la calidad de la relación de intercambio con el líder, aunque respecto a la satisfacción con el equipo se obtuvieron relaciones marginalmente significativas en la dirección hipotetizada.

Tabla 7. Análisis de regresión referida separados para las facetas de satisfacción en tiempo 2 sobre las facetas de satisfacción en tiempo 1 LMX en tiempo 2 y para LMX en tiempo 2 sobre LMX en tiempo 1 y las facetas de satisfacción en tiempo 2.

	Predictores					Predictores					Predictores			
	Sat. equipo ¹	LMX ¹	R ²	Δ R ²		Sat. retribucion ¹	LMX ¹	R ²	Δ R ²		Sat. condiciones ¹	LMX ¹	R ²	Δ R ²
Vs. criterio	β	β	R ²	Δ R ²	Vs. criterio	β	β	R ²	Δ R ²	Vs. criterio	β	β	R ²	Δ R ²
Sat. equipo ²	.54**	.15†	.38**	.02†	Sat. retribucion ²	.68**	.04	.46**	.00	Sat. condiciones ²	.72**	.02	.52**	.00
LMX ²	.32**	.36**	.32**	.09**	LMX ²	.06	.50**	.26**	.00	LMX ²	.05	.48**	.24**	.00

	Predictores					Predictores					Predictores			
	Sat. intrínseca ¹	LMX ¹	R ²	Δ R ²		Sat. carga ¹	LMX ¹	R ²	Δ R ²		Sat. empresa ¹	LMX ¹	R ²	Δ R ²
Vs. criterio	β	β	R ²	Δ R ²	Vs. criterio	β	β	R ²	Δ R ²	Vs. criterio	β	β	R ²	Δ R ²
Sat. intrínseca ²	.63**	.00	.40**	.00	Sat. carga ²	.68**	.03	.45**	.00	Sat. empresa ²	.51**	.17*	.35**	.03*
LMX ²	.08	.46**	.24**	.00	LMX ²	.10	.45**	.23**	.01	LMX ²	.11	.46**	.26**	.01

	Predictores					Predictores					Predictores			
	Sat. autonomia ¹	LMX ¹	R ²	Δ R ²		Sat. objetivos ¹	LMX ¹	R ²	Δ R ²		Sat. total ¹	LMX ¹	R ²	Δ R ²
Vs. criterio	β	β	R ²	Δ R ²	Vs. criterio	β	β	R ²	Δ R ²	Vs. criterio	β	β	R ²	Δ R ²
Sat. autonomia ²	.59**	.07	.38**	.00	Sat. objetivos ²	.56**	.08	.36**	.00	Sat. total ²	.72**	.07	.55**	.00
LMX ²	.14†	.45**	.26**	.02†	LMX ²	.22**	.40**	.27**	.04**	LMX ²	.29**	.42**	.34**	.07**

4. LA CALIDAD DEL INTERCAMBIO LÍDER-MIEMBRO Y EL COMPROMISO CON EL EQUIPO.

En cuanto a la relación entre LMX y resultados afectivos del trabajo, también se analizaron las relaciones con el compromiso afectivo con el equipo. La investigación sobre LMX empezó a tomar en consideración la relación entre ambas variables basándose en la idea de que los miembros de las díadas de alta calidad, al recibir mayores contribuciones por parte de los líderes tales como mayor capacidad de influencia, apoyo y atención que los que forman parte de relaciones de más baja calidad, mostrarán mayores niveles de compromiso con la organización que los segundos, como una forma de reciprocidad. Por otro lado, en tanto en cuanto el compromiso de los empleados es un recurso valioso para los líderes a la hora de alcanzar sus objetivos, también se ha considerado que éste puede estar influyendo la calidad de la relación que los líderes están dispuestos a desarrollar con cada uno de sus subordinados. Asimismo, señalábamos la posibilidad de que los niveles de compromiso influyan sobre las percepciones que los miembros de los equipos tendrían de la calidad del intercambio, es decir, que su estado afectivo influya sobre sus percepciones de LMX. Por otro lado, también se puso de manifiesto la ausencia de estudios que hayan analizado las relaciones entre LMX y el compromiso, tomando como referente de este último el equipo de trabajo. En base a estas cuestiones se plantearon dos objetivos: por un lado, extender el análisis de las relaciones entre ambos constructos tomando como referente del compromiso el equipo de trabajo; por otro lado, estudiar las relaciones recíprocas entre ambos constructos analizando la capacidad predictora diferida del compromiso con el equipo sobre la calidad del intercambio líder-miembro y la capacidad predictora diferida de la calidad del intercambio líder-miembro sobre el compromiso del equipo. Estos objetivos se plasmaron en las siguientes hipótesis:

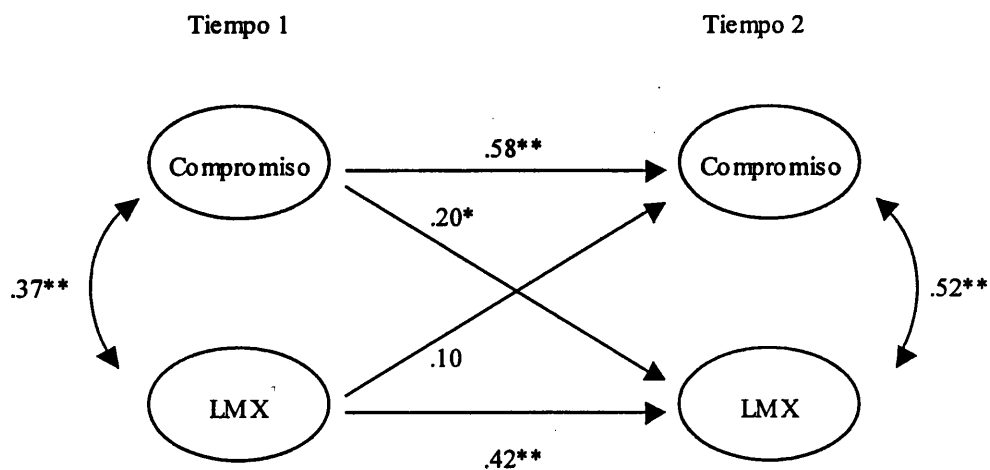
Hipótesis 3a. La calidad de la interacción líder-miembro en tiempo 1 predecirá el nivel de compromiso con el equipo en tiempo 2.

Hipótesis 3b. El nivel de compromiso con el equipo en tiempo 1 predecirá la calidad de la interacción líder-miembro en tiempo 2.

Respecto a las relaciones entre LMX y el compromiso de los miembros con el equipo de trabajo, los análisis transversales realizados mostraron relaciones positivas significativas entre ambos constructos tanto en tiempo 1 ($r=0.37$, $p<0.01$) como en tiempo 2 ($r=0.52$, $p<0.01$). Como puede apreciarse, las correlaciones entre ambos constructos fueron más altas en el segundo momento temporal de la recogida de datos que en tiempo 1 (ver tabla 6).

Cuando se llevaron a cabo los análisis de regresión diferida para contrastar las dos hipótesis planteadas, los resultados mostraron apoyo a una de ellas (hipótesis 3b): el compromiso con el equipo en tiempo 1 predice LMX en tiempo 2 ($\beta=0.20$, $p<0.01$). Ambas variables (LMX en tiempo 1 y compromiso con el equipo en tiempo 1) explicaban conjuntamente un 27% de la varianza de LMX en tiempo 2. El incremento de la varianza explicada cuando se introdujo el compromiso con el equipo en la ecuación de regresión fue de 0.03 ($p<0.05$). Sin embargo, no se obtuvo apoyo empírico para la otra hipótesis planteada (hipótesis 3a) LMX en tiempo 1 no mostró capacidad de predicción sobre el compromiso con el equipo en tiempo 2, una vez controlada la estabilidad de las puntuaciones del compromiso con el equipo entre tiempo 1 y tiempo 2.

Figura 10. Regresiones diferidas entre compromiso con el equipo de trabajo y LMX



Así pues, ambos constructos mostraron relaciones positivas significativas a nivel transversal en los dos momentos temporales considerados. Sin embargo, los resultados

de los análisis longitudinales de regresión diferida no apoyaron la hipótesis de causalidad recíproca. Por el contrario, la relación entre ambas variables según los resultados obtenidos muestra una naturaleza unidireccional en la dirección inversa a la considerada tradicionalmente en la literatura sobre la relación entre ambos constructos. A mayores niveles de compromiso con el equipo por parte de los empleados en tiempo 1, más alta era la calidad de la relación de intercambio con el líder de su equipo en tiempo 2, una vez controlados los efectos de estabilidad de las puntuaciones en LMX.

Tabla 8. Regresiones diferidas entre el compromiso con el equipo y LMX

	Predictores		R ²	Δ R ²
	Compromiso ¹	LMX ¹		
Vs. criterio	β	β		
Compromiso ²	.58**	.10	.39**	.00
LMX ²	.20*	.42**	.27**	.03*

** p<.01 * p<.05

5. LA CALIDAD DEL INTERCAMBIO LÍDER-MIEMBRO Y LA PROPENSIÓN AL ABANDONO DEL EQUIPO.

Como se ha señalado a lo largo de la revisión teórica, el desarrollo de relaciones de calidad con los subordinados se ha considerado un elemento influyente sobre la retención de los empleados en la organización ya que permite un mayor desarrollo del personal, mayores niveles de satisfacción y compromiso y aumento de la confianza. Además, el desarrollo de LMX de calidad aumenta los costes emocionales del empleado derivados de dejar la organización. Asimismo, se ha señalado que las intenciones de abandono de los empleados pueden a su vez estar influyendo el desarrollo de la relación con el líder, debido a que: 1) estos empleados pueden estar siendo percibidos como menos atractivos por los líderes y 2) a que el proceso de justificación de sus propias intenciones de abandono en el contexto inmediato conlleve una percepción negativa de sus percepciones de la calidad de la relación con el líder.

Además, se ha puesto de manifiesto la escasez de investigaciones que hayan analizado la relación entre LMX y la propensión al abandono en términos generales, y la ausencia de las mismas cuando ésta se refiere al abandono interno (abandono del equipo de trabajo), así como de investigaciones longitudinales que hayan analizado la dirección de causalidad entre ambos constructos. En el presente trabajo nos plantemos, por un lado, extender el análisis de las relaciones entre LMX y la propensión al abandono tomando como referente de éste último el equipo de trabajo; por otro lado, estudiar las relaciones recíprocas entre ambos constructos a través del análisis de la capacidad predictora diferida de la propensión al abandono del equipo sobre la calidad del intercambio líder-miembro y de la capacidad predictora diferida de la calidad del intercambio líder-miembro sobre la propensión al abandono del equipo. Estos objetivos se plasmaron en las siguientes hipótesis:

Hipótesis 4a. La calidad de la interacción líder-miembro en tiempo 1 predecirá la propensión al abandono del equipo en tiempo 2.

Hipótesis 4b. La propensión al abandono del equipo en tiempo 1 predecirá la calidad de la interacción líder-miembro en tiempo 2.

En los análisis transversales realizados se encontraron relaciones negativas significativas entre ambas variables tanto en tiempo 1 ($r = -0.32$, $p < 0.01$) como en tiempo 2 ($r = -0.48$, $p < 0.01$) (ver tabla 6). De nuevo, las relaciones entre ambos constructos fueron más fuertes en el segundo momento temporal.

Cuando se llevaron a cabo los análisis de regresión diferida para contrastar las dos hipótesis planteadas, los resultados mostraron que LMX en tiempo 1 predecía la propensión al abandono del equipo en tiempo 2, una vez controlada la estabilidad de las puntuaciones de la propensión al abandono del equipo entre tiempo 1 y tiempo 2 ($\beta = -0.15$, $p < 0.05$). Ambas variables (propensión al abandono del equipo en tiempo 1 y LMX en tiempo 1) explicaban conjuntamente un 38% de la varianza de la propensión al abandono en tiempo 2. El incremento de la varianza explicada cuando se introdujo LMX en tiempo 1 en la ecuación de regresión fue de 0.02 ($p < 0.05$). Por el contrario, la

propensión al abandono del equipo en tiempo 1 no mostró poder de predicción sobre los cambios en LMX entre tiempo 1 y tiempo 2.

Figura 11. Regresiones diferidas entre la propensión al abandono del equipo y LMX

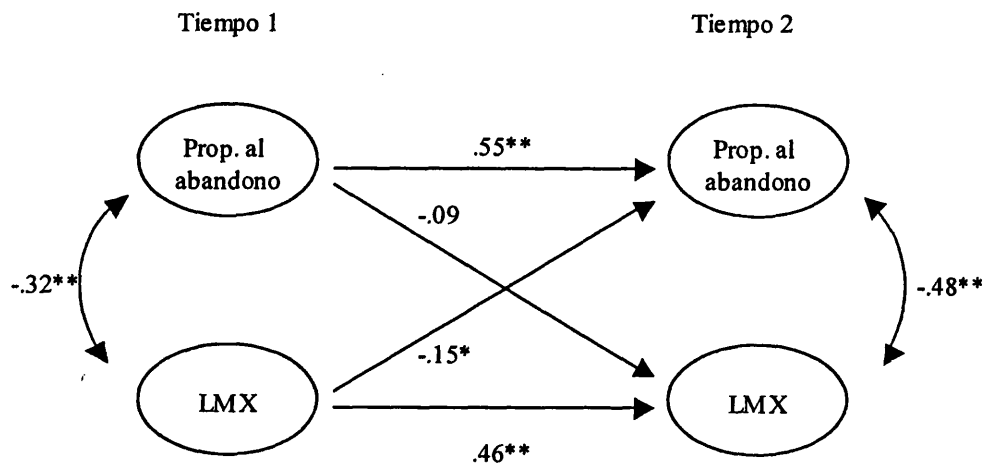


Tabla 9. Regresiones diferidas entre la propensión al abandono del equipo y LMX

	Predictores		R ²	Δ R ²
	Propensión al abandono ¹	LMX ¹		
Vs. criterio	β	β		
Propensión al abandono ²	.55**	-.15*	.38**	.02*
LMX ²	-.09	.46**	.25**	.00

** p<.01 * p<.05

Así pues, los resultados encontrados mostraron relaciones unidireccionales entre ambos constructos. A mayor calidad de la relación de intercambio líder-miembro en tiempo uno, menores los niveles de propensión al abandono del equipo en los sujetos en tiempo 2. Sin embargo, la propensión al abandono del equipo en el primero momento temporal no mostró poder de predicción sobre LMX.

6. LA CALIDAD DEL INTERCAMBIO LÍDER-MIEMBRO Y LA SIMILITUD EN SUS PERCEPCIONES DEL CLIMA DEL EQUIPO.

La similitud líder-miembro ha sido considerada generalmente por la literatura sobre LMX como una variable antecedente del desarrollo de dichas relaciones. La similitud entre ambos miembros de la díada ha sido operacionalizada en relación a distintas características de líder y subordinado (sociodemográficas, actitudinales, perceptivas ...). En general, se han encontrado relaciones significativas positivas entre ambos constructos. Asimismo, algunos investigadores han señalado que el tipo de relación que establecen líder y subordinado también puede estar influyendo sobre la similitud entre ambos en algunas características (percepciones del clima, esquemas cognitivos, actitudes, etc.). Sin embargo, la dirección de causalidad entre ambos constructos no ha sido examinada. En base a estas consideraciones, en el presente trabajo nos planteamos como objetivo estudiar la posible existencia de relaciones recíprocas entre LMX y la similitud líder-miembro en sus percepciones del clima del equipo de trabajo mediante el análisis de: a) la capacidad predictora diferida de la similitud líder-miembro en sus percepciones del clima del equipo sobre la calidad del intercambio líder-miembro, b) la capacidad predictora diferida de la calidad del intercambio líder-miembro sobre la similitud líder-miembro en sus percepciones del clima del equipo. Para ello planteamos las siguientes hipótesis.

Hipótesis 5a. La calidad de la interacción líder-miembro en tiempo 1 predecirá el acuerdo entre líder-miembro en sus percepciones de cuatro dimensiones del clima del equipo en tiempo 2.

Hipótesis 5b. El acuerdo líder-miembro en las percepciones de cuatro dimensiones de clima en tiempo 1 predecirá la calidad de la interacción líder-miembro en tiempo 2.

Tal y como se describió en el capítulo sobre metodología, la similitud líder-miembro fue operacionalizada mediante el cálculo de la diferencia absoluta entre los subordinados y el líder en cada ítem de las cuatro dimensiones de clima consideradas.

Posteriormente se calculó la puntuación media para cada miembro del equipo en cada dimensión de clima. Para una mejor comprensión de los resultados se invirtieron las puntuaciones. De este modo, la variable que aparece en las tablas y figuras representa el acuerdo o similitud líder-miembro en sus percepciones de clima respecto a cada una de las dimensiones consideradas (clima de apoyo, innovación, orientación a metas y orientación a reglas)

En la tabla de correlaciones (tabla 1) se pueden observar las relaciones transversales entre la similitud en las percepciones de clima y LMX. En el primer momento de recogida de información, tiempo 1, únicamente se encontraron relaciones significativas entre LMX y el acuerdo líder-miembro en sus percepciones del clima de apoyo en el equipo ($r=0.45$, $p<0.05$). Sin embargo, no se encontraron relaciones significativas entre LMX y el acuerdo líder-miembro respecto a sus percepciones del clima de innovación, orientación a metas y orientación a reglas. Por el contrario, en el segundo momento temporal de recogida de datos, tiempo 2, se encontraron relaciones positivas significativas entre LMX y la similitud en las percepciones del clima en las cuatro dimensiones consideradas: clima de apoyo ($r=0.32$, $p<0.01$), clima de innovación ($r=0.34$, $p<0.01$), clima de orientación a metas ($r=0.20$, $p<0.06$), clima de orientación a reglas ($r=0.29$, $p<0.01$).

Para poner a prueba las hipótesis de causalidad recíproca entre ambos constructos se llevaron a cabo análisis de regresión diferida separados entre cada una de las dimensiones de clima y LMX. Los resultados de dichos análisis se presentan en las tablas de la 10 a la 13 y en las figuras de la 12 a la 15.

Respecto a la relación entre la similitud líder-miembro en sus percepciones del clima de apoyo en el equipo y LMX, aunque ambas variables mostraron relaciones positivas significativas en los análisis transversales realizados, no se encontraron relaciones diferidas significativas en ninguna de las dos direcciones hipotetizadas. Esto es, la similitud en las percepciones del clima de apoyo en tiempo 1, una vez controlada la estabilidad de las puntuaciones de LMX, no predice LMX en tiempo 2 ($\beta=0.05$), ni tampoco LMX en tiempo 1 predice la similitud en las percepciones de clima de apoyo en tiempo 2, una vez controlados los efectos de la similitud de las percepciones de clima en tiempo 1 ($\beta=0.06$).

Figura 12. Regresiones diferidas entre la similitud en las percepciones de apoyo y LMX

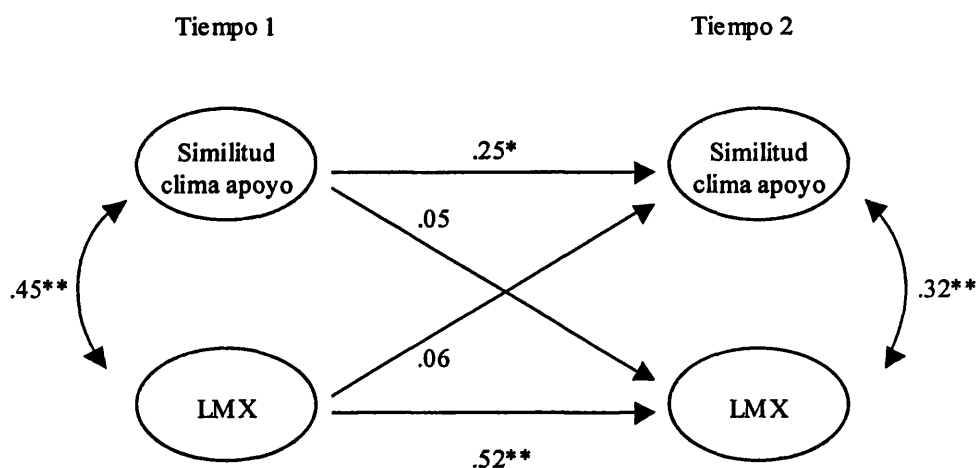


Tabla 10. Regresiones diferidas entre la similitud en las percepciones de apoyo y LMX

	Predictores		R ²	Δ R ²
	Similitud clima de apoyo ¹	LMX ¹		
Vs. criterio	β	β	R²	Δ R²
Similitud clima de apoyo ²	.25*	.06	.08	.00
LMX ²	.05	.52**	.25**	.00

** p<.01 * p<.05

Respecto a la similitud líder-miembro en las tres restantes dimensiones del clima (clima de innovación, orientación a reglas y orientación a objetivos), los resultados han puesto de manifiesto relaciones unidireccionales entre la similitud líder-miembro y LMX.

La similitud en las percepciones del clima de innovación en tiempo 1 predice significativamente LMX en tiempo 2 una vez controlados los efectos de la estabilidad de LMX en tiempo 2 ($\beta=0.21$, $p<0.05$). Ambas variables (LMX en tiempo 1 y la similitud en el clima de innovación en tiempo 1) explicaban conjuntamente un de la varianza de la similitud en LMX en tiempo 2. El incremento de la varianza explicada cuando se introdujo la similitud en el clima de innovación en tiempo 1 en la ecuación de

regresión fue de 0.05 ($p < 0.05$). Las percepciones de LMX en tiempo 1 no predecían la similitud líder-miembro en sus percepciones del clima de innovación en tiempo 2.

Figura 13. Regresiones diferidas entre la similitud en las percepciones del clima de innovación del equipo y LMX

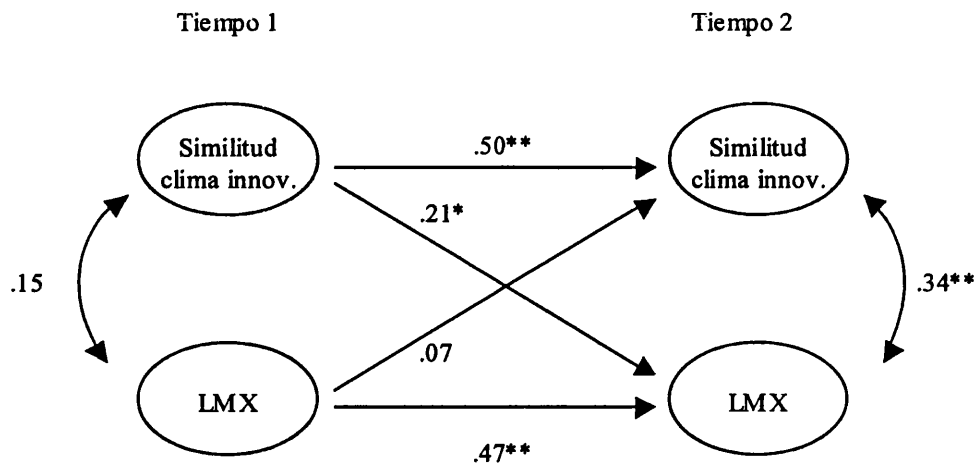


Tabla 11. Regresiones diferidas entre la similitud en las percepciones del clima de innovación del equipo y LMX

	Predictores		R ²	Δ R ²
	Similitud clima de innovación ¹	LMX ¹		
Vs. criterio	β	β		
Similitud clima de innovación ²	.50**	.07	.26**	.00
LMX ²	.21*	.47**	.30**	.05*

** $p < .01$ * $p < .05$

Del mismo modo, la similitud en las percepciones del clima de orientación a objetivos en tiempo 1 predice significativamente LMX en tiempo 2 ($\beta = 0.26$, $p < 0.01$). Ambas variables (LMX en tiempo 1 y la similitud en el clima de orientación a metas en tiempo 1) explicaban conjuntamente un 31% de la varianza de la similitud en LMX en tiempo 2. El incremento de la varianza explicada cuando se introdujo la similitud en el clima de orientación a metas en tiempo 1 en la ecuación de regresión fue de 0.06

($p < 0.01$). Las percepciones de LMX en tiempo 1 no predecían la similitud líder-miembro en sus percepciones del clima de orientación a metas en tiempo 2.

Figura 14. Regresiones diferidas entre la similitud en las percepciones del clima de orientación a metas del equipo y LMX

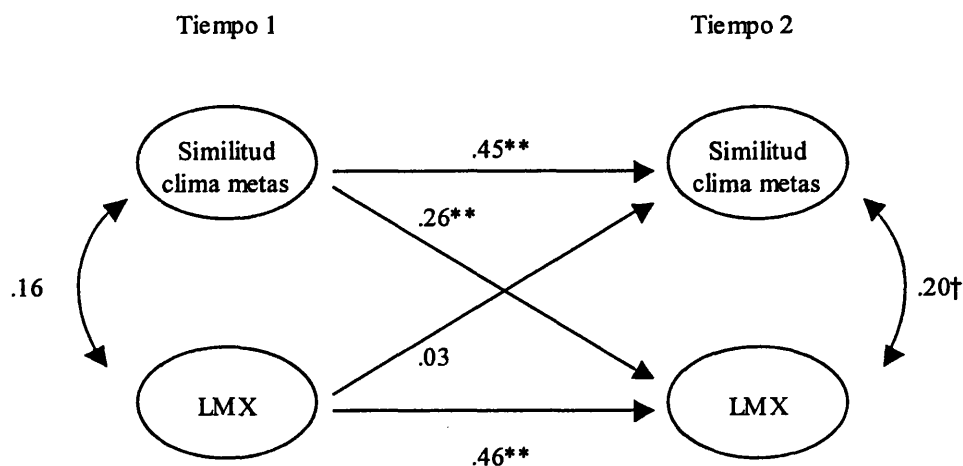


Tabla 12. Regresiones diferidas entre la similitud en las percepciones del clima de orientación a metas del equipo y LMX

	Predictores		R ²	Δ R ²
	Similitud clima de metas ¹	LMX ¹		
Variables criterio	β	β		
Similitud clima de metas ²	.45*	.03	.31**	.00
LMX ²	.26**	.46**	.31**	.06**

** $p < 0.01$ * $p < 0.05$

Asimismo, aunque las relaciones no fueron significativas al nivel de significación convencional $p < 0.05$, la similitud líder-miembro en las percepciones del clima de orientación a reglas en tiempo 1 mostró que el poder de predicción sobre LMX en tiempo 2 ($\beta = 0.19$, $p < 0.06$) a un nivel cercano. Ambas variables (LMX en tiempo 1 y la similitud en el clima de orientación a reglas en tiempo 1) explicaban conjuntamente un de la varianza de la similitud en LMX en tiempo 2. El incremento de la varianza explicada cuando se introdujo la similitud en el clima de orientación a reglas en tiempo

1 en la ecuación de regresión fue de 0.03 ($p < 0.06$). Las percepciones de LMX en tiempo 1 no predecían la similitud líder-miembro en sus percepciones del clima de orientación a reglas en tiempo 2.

Figura 15. Regresiones diferidas entre la similitud en las percepciones del clima de orientación a metas del equipo y LMX

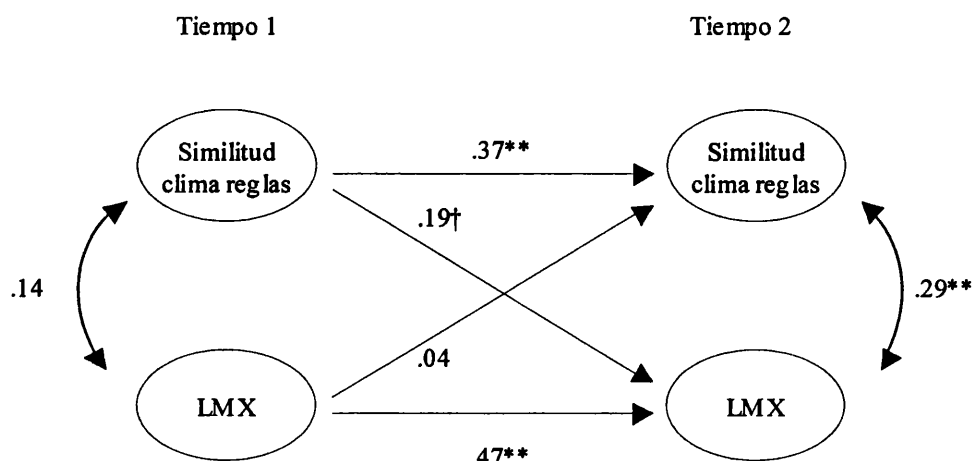


Tabla 13. Regresiones diferidas entre la similitud en las percepciones del clima de orientación a metas del equipo y LMX

	Predictores		R ²	Δ R ²
	Similitud clima de reglas ¹	LMX ¹		
Vs. criterio	β	β	R ²	Δ R ²
Similitud clima de reglas ²	.37**	.04	.13**	.00
LMX ²	.19†	.47**	.28**	.03†

** $p < .01$ * $p < .05$ † $p < .06$

Así pues, las hipótesis planteadas se confirman parcialmente. Aunque no se encontraron relaciones recíprocas entre la similitud líder-miembro en sus percepciones de clima y LMX, los resultados han puesto de manifiesto el poder de predicción de la similitud líder-miembro en las percepciones individuales de tres dimensiones del clima laboral del equipo sobre el desarrollo de LMX: el clima de innovación, de orientación a

los objetivos y de orientación a reglas. Cuanto más similares eran las percepciones de ambos miembros de la díada en tiempo 1 respecto al grado en que existe apertura a nuevas ideas, el grado en que las comunicaciones y actividades del equipo están orientadas hacia la consecución de objetivos establecidos y el grado en que la conducta está regulada por normas y reglas mayor calidad tenía la relación de intercambio entre ellos en tiempo 2.

7. RESUMEN.

En el presente capítulo se han presentado los resultados de la investigación empírica realizada. A lo largo del capítulo se han comentado los mismos en relación a los problemas e hipótesis de investigación que se plantearon a raíz de la revisión de la literatura realizada en los capítulos dos y tres. Los resultados han confirmado parcialmente las hipótesis planteadas, sin embargo, no se confirmó en ningún caso la existencia de relaciones recíprocas entre LMX y los distintos constructos analizados. No obstante, el análisis bidireccional de las relaciones de causalidad entre LMX y sus correlatos a lo largo del tiempo puso de manifiesto que en algunas ocasiones la dirección de las relaciones de causalidad era la inversa a la considerada tradicionalmente en la literatura. Los resultados más relevantes son los siguientes:

a) Se encontraron relaciones positivas significativas entre las percepciones de las cuatro dimensiones del clima del equipo y LMX. Percepciones más positivas del clima del en tiempo 1, aumentaban la calidad de su relación con el líder en tiempo 2.

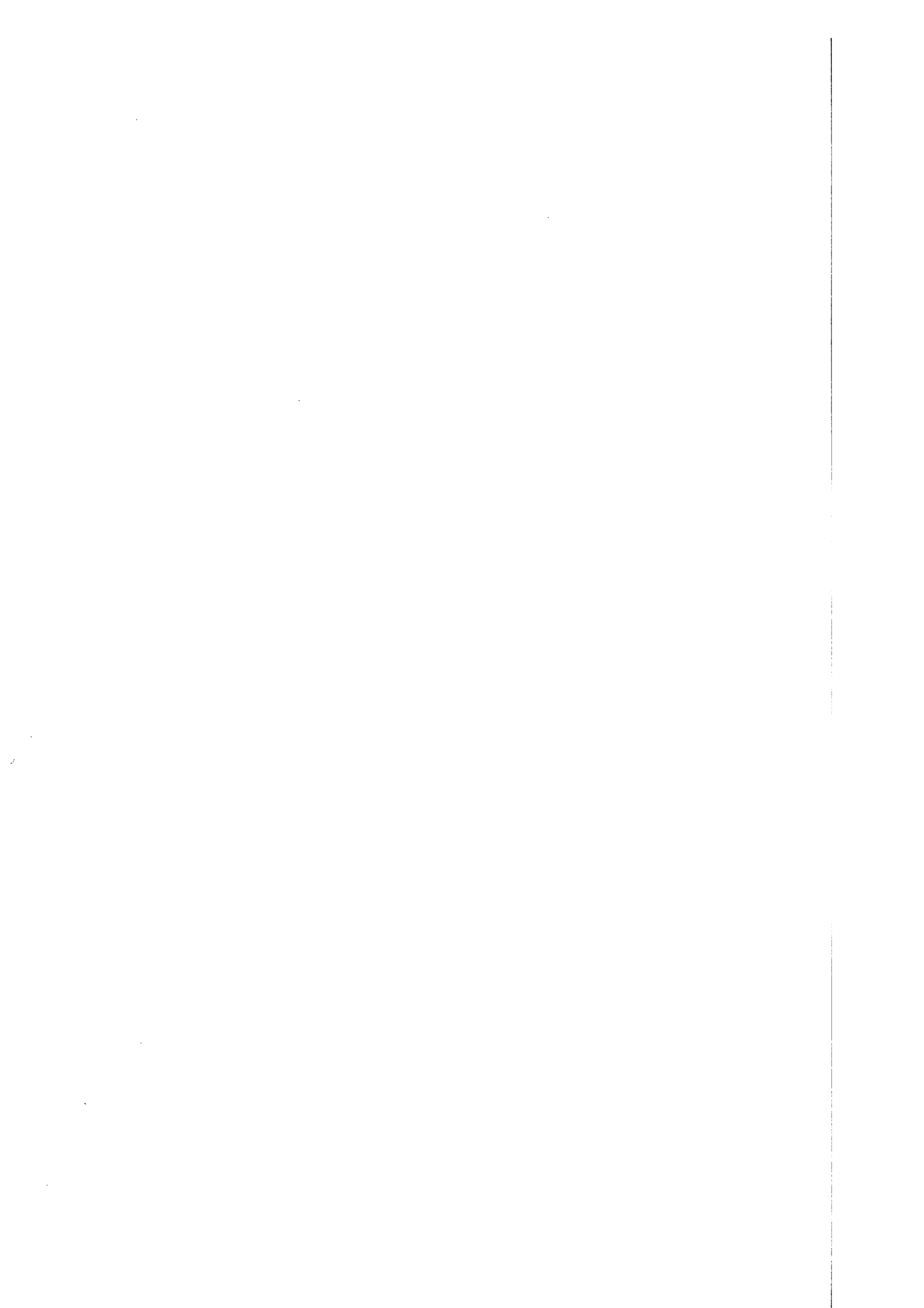
b) Se encontraron relaciones positivas significativas entre seis facetas de la satisfacción laboral y LMX y entre la satisfacción general y LMX. Por un lado, cuanto mejores eran las evaluaciones afectivas del trabajo en general, el equipo de trabajo, la definición de objetivos del equipo y la autonomía en tiempo predecían LMX en tiempo 2. A mayor calidad de LMX en tiempo 1 mejores evaluaciones de la empresa y otras unidades en tiempo 2. Asimismo, aunque las relaciones no llegaron a alcanzar el nivel de significación aceptable, las relaciones entre la satisfacción con el equipo y LMX apuntaban la posibilidad de la reciprocidad de las mismas.

c) El nivel de compromiso de los miembros con el equipo de trabajo en tiempo 1 aumentaba la calidad de LMX en tiempo 2.

d) A mayor calidad de LMX en tiempo 1 menor propensión al abandono del equipo en tiempo 2.

e) A mayor similitud líder-miembro en sus percepciones del clima del equipo respecto al nivel de innovación, orientación de metas y orientación de reglas en tiempo 1 mayor calidad de LMX en tiempo 2.

En el siguiente capítulo se discutirán los resultados encontrados y las conclusiones a las que se ha llegado en el presente trabajo, así como las perspectivas de futuro en cuanto a las cuestiones de investigación planteadas y nuevos problemas a tratar.



CAPÍTULO 6

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PERSPECTIVAS DE FUTURO EN LA INVESTIGACIÓN SOBRE LMX

1. INTRODUCCIÓN.

En el presente capítulo se realiza la discusión de los resultados encontrados en la investigación empírica. La discusión de los mismos se lleva a cabo siguiendo la lógica mostrada en los capítulos anteriores. Así pues, se recordarán los problemas de investigación planteados en los capítulos de revisión teórica (capítulos dos y tres) y se irán presentando los principales resultados obtenidos y las conclusiones que se pueden formular. En concreto, se resaltarán las contribuciones aportadas por nuestros datos a la comprensión de las relaciones entre LMX, el clima y variables afectivas y de intención conductual, analizando su relación con la investigación precedente. Asimismo se señalarán algunas implicaciones prácticas de los resultados obtenidos para la dirección de equipos de trabajo y la gestión de organizaciones. Finalmente, se plantearán las limitaciones de la presente investigación, los puntos controvertidos y algunas cuestiones y problemas que han quedado por resolver y que podrían tenerse en cuenta en futuros trabajos.

2. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.

El principal objetivo del presente trabajo consiste en investigar las relaciones de influencia recíproca entre LMX y el clima y las variables afectivas y de intención conductual en una muestra de profesionales de equipos de atención primaria y de salud

mental. Como se recordará, estas variables han sido consideradas tradicionalmente por la literatura existente bien como consecuentes de dicha relación (el caso de la satisfacción, el compromiso y la propensión al abandono), bien como antecedentes (la similitud líder-miembro, medida en la presente investigación como similitud en las percepciones de clima). Asimismo, para algunas variables, la relación de causalidad ha sido hipotetizada tanto en uno como en otro sentido (clima psicológico). Sin embargo, la asunción de la dirección de causalidad entre LMX y dichos correlatos organizacionales no ha sido analizada empíricamente. La naturaleza transversal de la mayor parte de los diseños de investigación en la literatura sobre LMX por un lado, y el hecho de que los pocos estudios longitudinales existentes hayan afrontado otros problemas de investigación por otro, no ha permitido abordar estas cuestiones. Además, en los capítulos de revisión teórica hemos planteado una serie de reflexiones a partir de las cuales se consideró la posible existencia de relaciones recíprocas entre LMX y los distintos constructos estudiados en la presente investigación.

Otro de los objetivos del presente trabajo es extender la investigación sobre las relaciones entre LMX y dichos correlatos, tomando el grupo como referente de las mismas. La mayor parte de la investigación sobre la relación entre LMX y sus correlatos organizacionales ha tomado el puesto o la organización en su globalidad como objeto de referencia del clima, la satisfacción, el compromiso y la propensión al abandono. Sin embargo, distintos autores han señalado la necesidad de examinar otros referentes del compromiso (Becker, 1992), del clima (González-Romà y Peiró, 1999), de la satisfacción (Liden et al. 1997) y de la propensión al abandono (Naumann, 1992) en el análisis de sus relaciones con otros constructos. La importancia de los grupos en las organizaciones actuales como unidad del sistema de trabajo y las diferencias encontradas en las relaciones de dichas variables con otros constructos en función del objeto de referencia de los mismos, apuntan la necesidad de tomar en consideración la unidad o equipo de trabajo como referente. Atendiendo a dichas consideraciones, en la presente investigación se analizaron las relaciones entre LMX y los distintos correlatos considerados, tomando como referente el

equipo de trabajo, en lugar de adoptar el tradicional foco de atención en la organización en su globalidad.

Así pues, este trabajo investigaba los siguientes problemas:

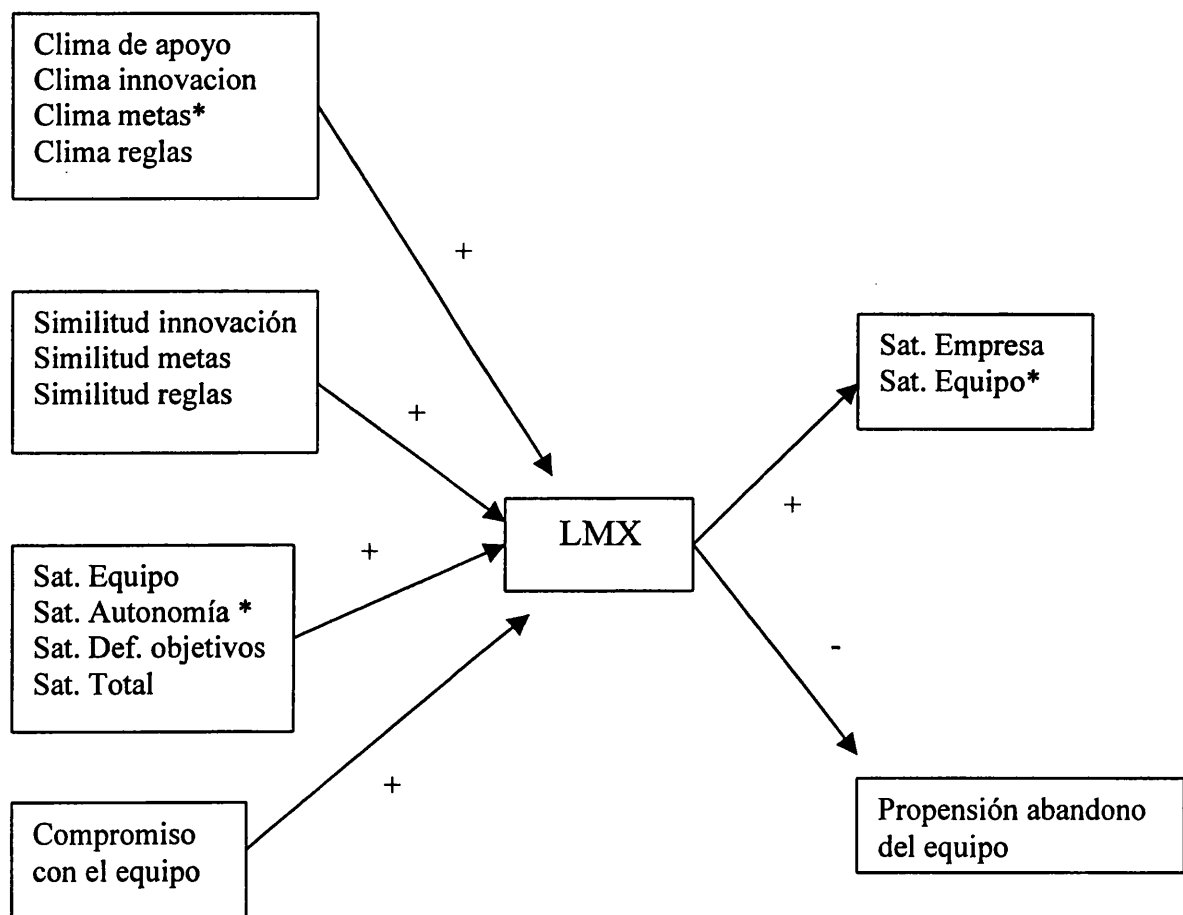
- a) ¿qué efectos tiene la calidad del intercambio que desarrollan líder y miembro sobre las percepciones de este último del clima del grupo, la similitud de dichas percepciones con las de su líder, su satisfacción con distintas facetas del trabajo, su compromiso con el equipo y el grado de propensión al abandono del equipo?
- b) ¿qué efectos tienen las percepciones del subordinado acerca del clima del equipo sobre la calidad de la relación que desarrolla con el líder?
- c) ¿qué efectos tienen la similitud líder-miembro en sus percepciones del clima del equipo sobre la calidad de la relación que desarrollan entre ambos?
- d) ¿qué efectos tiene el grado de satisfacción del subordinado respecto a distintas facetas laborales sobre la calidad de la relación que desarrolla con el líder?
- e) ¿qué efectos tiene el grado de compromiso con el equipo del subordinado sobre la calidad de la relación que desarrolla con el líder?
- f) y, ¿qué efectos tiene la propensión al abandono del equipo que tiene el subordinado sobre la calidad de la relación que desarrolla con el líder?

Como se comentó en el capítulo cuatro, para realizar dichos análisis se ha utilizado un diseño de panel de dos momentos temporales, lo que ha permitido una mejor aproximación a la comprensión de la dirección de causalidad entre los constructos que la utilización de diseños transversales. Para poner a prueba la existencia de relaciones de causalidad recíproca se plantearon hipótesis bidireccionales entre LMX y cada una de las variables consideradas.

Los resultados encontrados confirman la existencia de relaciones significativas entre LMX y los distintos constructos considerados, pero no muestran apoyo a las hipótesis de causalidad recíproca planteadas. Por el contrario, muestran que las relaciones estudiadas están mejor representadas por un tipo de influencia unidireccional. Por un lado, tres de las dimensiones del clima analizadas (apoyo, innovación y orientación a metas) y la similitud líder-miembro en sus percepciones de otras tres dimensiones del clima (innovación,

orientación a metas y orientación a reglas) muestran ser predictores positivos de LMX. Del mismo modo, la satisfacción general con el trabajo, la satisfacción con el equipo, la satisfacción con la definición de objetivos del equipo y el compromiso con el grupo de trabajo muestran ser predictores positivos de LMX. Por otro lado, LMX es un predictor positivo de la satisfacción con la empresa y otras unidades de trabajo y un predictor negativo de la propensión al abandono del equipo.

Figura 1. Resumen de las relaciones significativas encontradas



Algunos de los resultados encontrados son consistentes con las asunciones y resultados empíricos obtenidos en investigaciones anteriores desde la literatura sobre LMX. En concreto, aquellos resultados que muestran la similitud líder-miembro en tres dimensiones del clima (innovación, orientación a metas y orientación a reglas) como antecedente de LMX y a LMX como antecedente de la propensión al abandono. Sin embargo, los resultados encontrados respecto a la dirección de causalidad de la relación entre LMX y tres dimensiones del clima psicológico (apoyo, innovación y reglas) por un lado y entre LMX y las variables afectivas por otro cuestionan investigaciones anteriores que han asumido que éstas variables serían resultado de LMX

2.1. Las relaciones entre la calidad del intercambio líder-miembro y el clima del equipo (clima psicológico y similitud líder-miembro en sus percepciones de clima).

En el presente apartado se discuten los resultados obtenidos respecto a la relación entre el clima en el equipo de trabajo y LMX. La relación entre ambos constructos fue analizada en dos niveles distintos. Por un lado, se pretendía examinar la existencia de relaciones recíprocas entre LMX y las percepciones individuales de los miembros de los equipos (clima psicológico) respecto a cuatro dimensiones del clima (clima de apoyo, clima de innovación, clima de orientación a metas y clima de orientación a reglas). Por otro lado, se examinó la existencia de relaciones recíprocas entre LMX y la similitud líder-miembro, tomando como medida de similitud el acuerdo entre las percepciones del líder y cada uno de los subordinados en las cuatro dimensiones de clima. Esto es, la similitud líder-miembro fue operacionalizada como congruencia perceptiva en sus percepciones del clima en el grupo de trabajo.

2.1.1. Clima psicológico y el constructo LMX.

Respecto al análisis de las relaciones entre clima psicológico y LMX, una serie de razones condujeron a plantearse el análisis de dichas relaciones. En primer lugar, los

trabajos que trataron de analizar el proceso de desarrollo de LMX señalaron el clima como un aspecto del contexto que podría estar influyendo sobre el tipo de relación que el líder desarrolla con sus subordinados (Dienesch y Liden, 1986). En segundo lugar, algunos autores destacaban que, dado que el supervisor inmediato es uno de los representantes de las acciones, políticas y procedimientos directivos, la calidad de las interacciones de un líder con su subordinado podría actuar como un filtro de las interpretaciones que sirven de base para sus percepciones del clima (Kozlowski y Doherty, 1989). Sin embargo, aunque los estudios realizados han puesto de manifiesto relaciones positivas entre ambos constructos, la investigación empírica es escasa y la ausencia de estudios longitudinales no ha permitido establecer la relación de causalidad entre ambos. Asimismo, algunos autores han planteado la posible existencia de relaciones recíprocas entre ellos (Kozlowski y Doherty, 1989; Scott y Bruce, 1994).

Los resultados obtenidos en el presente estudio muestran que tres de las dimensiones de clima consideradas (excepto la dimensión de clima de orientación a metas) predecían positivamente LMX, tal y como habíamos hipotetizado (hipótesis 1b). Sin embargo, no se encontró apoyo para LMX como predictor de ninguna de las dimensiones de clima consideradas (hipótesis 1a). Así pues, no se confirmó la reciprocidad de las relaciones entre los constructos de LMX y clima psicológico del equipo. Por el contrario, los resultados encontrados parecen indicar que las relaciones entre el clima psicológico y LMX son de carácter unidireccional, siendo el clima psicológico respecto a tres de las dimensiones consideradas un predictor de la calidad de la relación que los miembros de los equipos establecen con sus líderes. Cuanto más favorable el clima del equipo respecto a la participación, cohesión y confianza intergrupala (clima de apoyo), la creatividad, apertura al cambio y experimentación (clima de innovación) y más regulada está la actividad por reglas y normas claras (clima de orientación a reglas), mayor calidad de relación tiene con su líder.

Los resultados son consistentes con los obtenidos en anteriores investigaciones empíricas que pusieron de manifiesto la existencia de relaciones positivas significativas entre ambos constructos (Kozlowski y Doherty, 1989; Dunegan et al., 1992; Basu y

Green,1997; Cogliser y Schriesheim, 2000). Al igual que en anteriores investigaciones, Cogliser y Schriesheim 2000; Dunegan et al., 1992), las relaciones más fuertes se encontraron entre el clima de apoyo y LMX. Aunque en cada estudio dicha dimensión recibió un nombre distinto los contenidos son similares y en ambos casos estas dimensiones fueron las que presentaron correlaciones más fuertes con LMX. Así, en la investigación de Dunegan et al. (1992) la dimensión de apoyo se refería más específicamente al apoyo a la innovación (descrita como “el grado en que el subordinado se siente apoyado para ser innovador por el entusiasmo directivo y el apoyo general a las ideas nuevas y creativas”). Las correlaciones entre esta dimensión y LMX fueron de .69 ($p<.001$). Posteriormente, el trabajo de Cogliser y Schriesheim (2000) también considera una dimensión similar a la utilizada en nuestro trabajo: cooperación, calidez y amigabilidad. Esta dimensión fue medida mediante dos escalas: apoyo y relaciones sociales. La primera era descrita como “el grado en que la organización trata de satisfacer las necesidades de sus miembros de reconocimiento y pertenencia”. La segunda como “el grado en que la organización tienen una atmósfera social amigable y cálida, existen relaciones sociales informales entre y dentro de los distintos niveles organizacionales”. En este caso las correlaciones con LMX fueron de .42 ($p<0.05$) y .40 ($p<0.05$) respectivamente. En la investigación desarrollada por Kozlowski y Doherty (1989), la dimensión de “conocimiento y preocupación de la dirección”, descrita como “la medida en que los empleados perciben que la dirección conoce y se preocupa por sus necesidades” también presentó una de las relaciones más fuertes con LMX. En este caso las correlaciones fueron de 0.55 ($p<.01$).

Respecto a la dimensión de clima de innovación, los resultados también son consistentes con las investigaciones anteriores. Al igual que en los trabajos desarrollados por Dunegan et al. (1992) y Basu y Green (1997) se encontraron relaciones positivas significativas entre el clima de innovación y LMX.

Por otro lado, aunque encontramos correlaciones positivas significativas entre la dimensión de clima de metas y LMX en los análisis transversales realizados en los dos momentos temporales por separado, los análisis de regresión diferida no muestran relaciones significativas (aunque se acercaban al nivel de significación). Una dimensión de

clima similar ha sido considerada en la investigación de Kozlowski y Doherty (1989). En concreto, la dimensión “comprensión del puesto” (la medida en que los empleados perciben que los objetivos están claros para ellos). Estos autores encontraron correlaciones positivas entre esta dimensión y LMX, pero cuando introdujeron todas las dimensiones consideradas en una ecuación de regresión, dicha dimensión perdió poder de predicción.

Respecto a la última de las dimensiones del clima consideradas, la dimensión de orientación a reglas, aunque los niveles de fiabilidad obtenidos son bajos, se ha considerado oportuno señalarlos. Aunque dichos resultados deben ser interpretados con cautela, cabe destacar a su vez que, en la investigación de Kozlowski y Doherty (1989), la dimensión que mostró relaciones positivas significativas más fuertes con LMX fue una similar a la de clima de reglas: “estructura del trabajo”, descrita como “la medida en que los empleados perciben que su trabajo está bien estructurado y organizado”.

Así pues, aunque el contenido de las dimensiones del clima en distintos trabajos es ligeramente distinto, los resultados obtenidos en el presente estudio son consistentes con la investigación que ha mostrado la existencia de relaciones positivas significativas entre ambas variables.

Una contribución importante del presente trabajo proviene de la utilización de un diseño longitudinal. La incorporación del tiempo en la investigación ha permitido constatar que dichas relaciones se mantienen a lo largo del tiempo. Del mismo modo, ha permitido progresar en el conocimiento de la dirección de la causalidad entre ambos constructos. Aunque se ha encontrado apoyo para la consideración del clima como un antecedente de LMX, los resultados no han mostrado apoyo a la visión del clima como un resultado de las relaciones que los subordinados establecen con sus supervisores (Dunegan et al. 1992) ni al modelo desarrollado por Kozlowski y Doherty (1989) que sostiene que ambos fenómenos se influyen mutuamente.

Además, el presente trabajo pone de manifiesto que esas relaciones también se producen cuando el referente del clima psicológico es el equipo de trabajo. La importancia de los grupos como unidades de estructuración del trabajo en las organizaciones actuales, así como el hecho de que LMX es considerado un fenómeno que se desarrolla dentro de los

grupos ponía de manifiesto la importancia de considerar estas unidades como referente del estudio.

Por último, los resultados apuntan una serie de implicaciones teóricas y prácticas para la gestión de grupos de trabajo y el desarrollo de relaciones de alta calidad entre líderes y miembros. Una de las preocupaciones en la teoría sobre LMX es el desarrollo de aquellas condiciones que aumenten la calidad de las relaciones LMX en los grupos de trabajo (Graen y Uhl-Bien, 1995). En la presente investigación, se ha puesto de manifiesto que la mejora de las percepciones del clima orientado al apoyo, la innovación y las reglas puede contribuir a este objetivo.

2.1.2. Similitud de las percepciones del líder y de las de cada miembro y el constructo LMX.

Otro de los problemas de investigación abordado en el presente trabajo es el análisis de las relaciones entre la similitud de las percepciones del líder y las de cada miembro y LMX. En la literatura sobre LMX dichas relaciones han sido estudiadas operacionalizando la similitud a partir de diversas características de líder y miembros (similitud demográfica, de actitudes, de personalidad, de valores). En el presente trabajo, se ha partido del modelo propuesto por Kozlowski y Doherty (1989) sobre el desarrollo de los procesos de formación del clima y liderazgo para estudiar las relaciones entre ambos constructos. Así pues, la similitud fue operacionalizada como el grado de acuerdo líder-miembro en sus percepciones del clima del equipo. Se examinó la existencia de relaciones recíprocas entre ambos constructos. Los resultados mostraron que la similitud líder-miembro en dos de las dimensiones del clima consideradas (clima de innovación y clima de orientación a metas) predecía significativa y positivamente LMX y que la similitud en la dimensión de clima de orientación a reglas como predictor de LMX estaba cerca de los niveles considerados estadísticamente significativos (hipótesis 5b). Por el contrario, los resultados no muestra que LMX es un predictor de la similitud líder-miembro (hipótesis 5a), por lo que no se pudo confirmar la existencia de relaciones recíprocas.

Los resultados encontrados son consistentes en parte con la investigación de Kozlowski y Doherty (1989) al mostrar la existencia de relaciones positivas significativas entre la similitud en las percepciones del clima y LMX. Sin embargo, no muestran apoyo al modelo teórico desarrollado por estos autores, según el cual existen relaciones recíprocas entre ambas variables. Al igual que en dicho trabajo, se encontraron relaciones positivas entre la calidad de la interacción líder-miembro y el acuerdo líder-miembro en la dimensión de innovación (autonomía en Kozlowski y Doherty, 1989), la dimensión de orientación a metas (énfasis del supervisor en el trabajo) y la dimensión de reglas (estructuración del trabajo). A diferencia de los resultados encontrados en el presente trabajo, estos autores no encontraron relaciones significativas entre LMX y una dimensión relacionada con la dimensión de orientación a metas (comprensión del trabajo). Por último, Kozlowski y Doherty (1989) encontraron que la similitud en las percepciones de las dimensiones relacionadas con el clima de apoyo, en algunos casos mostraba relaciones significativas con LMX (conocimiento y preocupación de la dirección, cooperación entre grupos de trabajo) pero no en otros (apoyo del grupo de trabajo, apoyo del supervisor). Respecto a esta última dimensión, aunque en el presente trabajo se encontró que el clima de apoyo mostró capacidad de predicción sobre LMX, cuando se midió el acuerdo líder-miembro en dicha dimensión no ha mostrado poder de predicción sobre la calidad de la interacción líder-miembro.

Una posible explicación al hecho de que la similitud en algunas dimensiones influya sobre LMX pero no la similitud en otras dimensiones podría encontrarse en la teoría de la identidad social. Como se ha comentado en distintas ocasiones a lo largo del trabajo, desde el paradigma de la similitud-atracción se mantiene que las personas se sienten atraídas hacia el otro debido a su similitud en "*ciertas*" características o actitudes personales. Así pues, las personas se clasifican a sí mismas como similares a otros con relación a un número de categorías específicas. La razón por la cual una categoría deviene importante para definirse a uno mismo como diferente o similar a otros ha sido analizada por la teoría de la identidad social (Turner, 1990). Este fenómeno ha sido definido como saliencia: "condiciones en las cuales un aspecto específico deviene cognitivamente importante, actuando como una

influencia inmediata para la percepción y la conducta" (Turner, 1990). En este sentido, podría suponerse que en la relación entre líder y subordinados la información referida a la innovación, las reglas y las metas es más saliente para definir la similitud entre líder y miembros que la información referida al apoyo.

La razón por la que el apoyo es menos saliente que las otras categorías no es evidente. Una posible explicación sería que la similitud en las percepciones del clima de apoyo entre el líder y cada uno de los miembros del equipo no presente grandes diferencias de una día a otra, es decir, que todos los subordinados perciban el clima de apoyo de forma muy similar entre ellos. Otra posible explicación sería la falta de intercambio de información sobre esta dimensión de clima entre líder y los miembros del equipo. Esto es, las percepciones de clima de apoyo no son relevantes para el líder y los subordinados a la hora de inferir similitud entre ellos porque no intercambian información al respecto y por lo tanto no conocen sus percepciones respecto a esta dimensión. Como afirman Zenger y Lawrence (1989), las condiciones contextuales y personales pueden influir sobre el tipo de información que la gente intercambia. En concreto, sugieren que variables demográficas (como por ejemplo la edad o la antigüedad profesional) y variables estructurales (como el hecho de pertenecer a grupos de proyecto dentro o fuera de la organización) pueden determinar la frecuencia de comunicación y el tipo de información que la gente intercambia en un contexto laboral. En este sentido, podría pensarse que el líder y los miembros del equipo debido a la naturaleza de su relación no intercambian información sobre sus percepciones de clima de apoyo y que su comunicación se centra principalmente en reglas, metas e innovación.

Respecto a la falta de confirmación de las hipótesis de reciprocidad cabe señalar que, en contra de la aproximación interaccionista para explicar la formación del clima (James y James, 1989), los resultados encontrados en el presente trabajo no muestran evidencia empírica para la interacción líder-miembro como antecedente de la formación del clima. Por el contrario, los resultados indican que la calidad de la interacción líder-miembro es explicada en parte por el acuerdo entre el líder y el miembro en tres dimensiones de clima: innovación, reglas y metas. Así pues, en contraste con las hipótesis planteadas, la dirección

de causalidad entre LMX y el acuerdo líder-miembro en las percepciones parece ser unidireccional. En este sentido, los resultados muestran apoyo a los estudios sobre antecedentes de LMX que han encontrado que el grado de similitud en las percepciones entre el líder y cada miembro predice la calidad de la interacción. A mayor acuerdo entre líder y miembro en sus percepciones sobre la orientación de su equipo hacia la innovación, reglas y metas, la calidad de la relación que desarrolla la díada es mayor. De modo similar, los primeros estudios encontraron relaciones positivas entre el acuerdo entre líder-miembro en cuestiones relacionadas con el puesto de trabajo (Graen y Schiemann, 1978) y la similitud en valores laborales (Steiner y Dobbins, 1989) y LMX. Siguiendo el paradigma de la similitud-atracción, el acuerdo en las percepciones de clima entre líder y miembros influye sobre el desarrollo de LMX porque los individuos que poseen características similares se sienten más atraídos uno a otro (Riordan y Shore, 1997), y por lo tanto, desarrollan relaciones de mayor calidad.

No obstante, ciertas consideraciones deberían ser tenidas en cuenta a la hora de interpretar los resultados obtenidos. La capacidad para detectar la influencia de un constructo (clima o liderazgo en nuestra investigación) sobre el otro puede estar mediada por la flexibilidad de un fenómeno para cambiar. En este sentido, podría ser que para detectar la efectos de LMX sobre la similitud en las percepciones de clima se necesitase un período de tiempo distinto al que se necesita para detectar los efectos de la similitud en las percepciones de clima sobre LMX. Como Engle y Lord (1997) han puesto de manifiesto, para poder captar los cambios producidos en algunas variables con alta estabilidad temporal (como por ejemplo los esquemas cognitivos) como resultado de la influencia de otras variables (por ejemplo, LMX) es necesario desarrollar una perspectiva a largo plazo. En este sentido, el proceso de la formación del clima de equipo puede requerir más tiempo que el que se ha tomado en consideración en esta investigación (12 meses) para mostrar los efectos de LMX. Esta hipótesis parece estar en consonancia con el hecho de que los niveles de estabilidad temporal de las variables de clima hayan sido mayores que los de LMX.

Además, algunas características de la muestra podrían ayudar a entender mejor los resultados. El rol desempeñado por los líderes en la presente muestra (equipos de atención

primaria) es fundamentalmente un rol de coordinador. Los equipos de atención primaria funcionan como unidades autónomas de trabajo en las que sus miembros son responsables de las decisiones relacionadas con una amplia variedad de cuestiones de funcionamiento del equipo. Algunos estudios han encontrado diferencias en los roles de liderazgo desempeñados en los "equipos autónomos de trabajo", en el que los miembros toman la responsabilidad de gestionar sus propios procesos de desempeño, en contraste con "los grupos tradicionales de trabajo", en los que son los líderes quienes se responsabilizan del diseño, monitorización, gestión y control del desempeño del equipo (Seers, Petty y Cashman, 1995). Los líderes podrían estar teniendo mayor influencia sobre la formación del clima en estos últimos tipos de grupos. Por tanto, estudios posteriores deberían explorar sistemáticamente las diferencias en función del tipo de equipo de trabajo de la influencia del acuerdo líder-miembro en sus percepciones de clima sobre LMX.

Finalmente, los resultados obtenidos apoyan los modelos sobre el proceso de desarrollo de LMX (Dienesch y Liden, 1986; Graen y Uhl-Bien, 1995) que señalaban el clima como un factor antecedente de este proceso. Cuanto mayor es la orientación del clima hacia el apoyo, la innovación, las metas y las reglas mayor es la calidad de la relación con el líder. Cuanto mayor es el acuerdo o similitud con el líder en las percepciones del clima de orientación a la innovación, a las metas y a las reglas mayor la calidad de sus relaciones.

Estos resultados presentan a su vez una serie de implicaciones prácticas. En primer lugar, las organizaciones pueden mejorar la calidad de las relaciones entre los líderes y cada uno de sus subordinados interviniendo sobre el clima laboral de los equipos. En concreto, estas acciones deberían dirigirse a mejorar las percepciones de las cuatro dimensiones del clima consideradas en el presente trabajo (clima de apoyo, clima de innovación, clima de metas y clima de reglas). No obstante, los resultados indican que la intervención sobre el clima de apoyo y el clima de innovación es especialmente importante, ya que fueron las dimensiones que presentaron relaciones más fuertes con LMX. Así pues, todas aquellas estrategias dirigidas a permitir una mayor cooperación y cohesión del grupo y que permitan mayores niveles de creatividad, apertura al cambio y experimentación pueden mejorar las relaciones de intercambio entre líder y subordinado.

Asimismo, los resultados encontrados ponen de manifiesto que la similitud en las percepciones del clima entre el líder y cada uno de los miembros de su equipo también influye el desarrollo de relaciones de calidad entre ambos. Las organizaciones y en concreto los supervisores deberían ser conscientes del efecto que la similitud puede estar causando en la forma de dirigir los equipos de trabajo. El desarrollo de relaciones de alta calidad únicamente con aquellos miembros que son similares a los supervisores puede producir una homogenización en los equipos, que en muchas ocasiones puede tener repercusiones negativas para la consecución de los objetivos de los mismos. En este sentido, algunos autores han puesto de manifiesto la tendencia dentro de las organizaciones a que se reproduzcan las estructuras existentes. Así, por ejemplo, Kanter (1977) ha puesto de relieve que los directivos se reproducen a si mismos a través de los procesos de selección, formación y socialización, al dar mayores oportunidades a aquellos empleados que son similares a sus propias características. Esta tendencia puede dificultar el desarrollo de las organizaciones y limitar sus posibilidades de innovación y adaptación a los cambios.

Asimismo, las organizaciones podrían desarrollar estrategias que fomentaran el acuerdo en el clima de innovación, de metas y de reglas entre el líder y cada uno de sus subordinados. Tal y como ha señalado la literatura sobre antecedentes de la congruencia perceptiva líder-miembro, todos aquellos mecanismos que permitan una mayor calidad y cantidad de comunicación entre ambos podrían favorecer dicho proceso (Ho, 2000; Fussel et al., en revisión). Dichas estrategias deberían tener en cuenta a su vez, que el acuerdo no produzca una visión más negativa del clima. Así, si un líder tiene una visión más negativa del clima que sus subordinados, la estrategia a seguir debería orientarse a mejorar la percepción del líder. No obstante, los resultados han mostrado que, en general, las percepciones que los líderes tienen del clima de los equipos eran más positivas que las que tenían los miembros de los mismos.

Finalmente, el entrenamiento en manejo de impresiones a los subordinados puede desarrollar sus habilidades para transmitir a sus líderes la medida en que comparten percepciones similares de su entorno y por lo tanto beneficiarse de una relación con el mismo de mayor calidad.

2.2. Las relaciones entre la calidad del intercambio líder-miembro y la satisfacción laboral.

El análisis de las relaciones entre LMX y variables afectivas ha considerado dos tipos de variables, la satisfacción laboral y el compromiso con el equipo de trabajo. En el presente apartado se comentarán las principales contribuciones del estudio empírico realizado a la comprensión de las relaciones entre LMX y la satisfacción laboral. En el siguiente apartado se analizarán las relaciones encontradas entre LMX y el compromiso con el equipo de trabajo.

La revisión de la literatura ha puesto de manifiesto una serie de problemas que han guiado los objetivos de la presente investigación. En términos generales, los estudios previos han partido de la idea de que el desarrollo de relaciones de alta calidad con el líder tiene como resultado una serie de consecuencias positivas para el miembro (mayor autonomía, obtención de recursos valiosos para el mismo) que desembocarán en el desarrollo de respuestas afectivas de satisfacción hacia el trabajo y la organización en general. No obstante, aunque la relación entre la satisfacción y LMX ha sido una de las más estudiadas en la literatura sobre LMX, ésta generalmente se ha centrado en medidas generales de la satisfacción laboral y la satisfacción con la supervisión, dejando de lado el análisis de las relaciones entre LMX y otras facetas de la satisfacción laboral, tales como la satisfacción con el equipo de trabajo o la satisfacción con la autonomía. Por otra parte, el estudio de dichas relaciones ha asumido generalmente que la relación entre ambos fenómenos es de naturaleza unidireccional siendo LMX el antecedente de la satisfacción. Sin embargo, como se puso de manifiesto en el capítulo dos, una serie de reflexiones condujeron a plantearse la posibilidad de que el grado de satisfacción de los subordinados actúe a su vez como un factor importante en el desarrollo o en la evaluación de LMX. Hasta el momento, la naturaleza transversal de la mayor parte de la investigación empírica realizada y la ausencia de trabajos que hayan considerado la existencia de relaciones

recíprocas ha permitido un escaso avance en la comprensión de las relaciones de causalidad entre ambas variables.

En el presente trabajo hemos tratado de determinar la existencia de relaciones recíprocas entre LMX y la satisfacción laboral. También hemos extendido el análisis de dichas relaciones a facetas de la satisfacción que han recibido poca o ninguna atención en investigaciones anteriores, especialmente la satisfacción con el equipo de trabajo, faceta que consideramos de gran relevancia para la comprensión del funcionamiento del individuo en el contexto grupal.

El análisis de las relaciones entre cada una de las facetas de la satisfacción y LMX ha mostrado la existencia de relaciones positivas significativas entre LMX y algunas de ellas. En los análisis transversales realizados se han encontrado relaciones positivas significativas entre LMX y seis de las facetas de la satisfacción consideradas: tres facetas relacionadas con la satisfacción con aspectos concretos del puesto (satisfacción con la carga, satisfacción con la autonomía y satisfacción intrínseca), dos facetas relativas a los aspectos de la satisfacción con el equipo (satisfacción con el equipo y la satisfacción con la definición de objetivos del equipo) y una faceta relacionada con la satisfacción con otros niveles de la organización (la satisfacción con la empresa y otras unidades). Sin embargo, al realizar los análisis de regresión diferida únicamente se han encontrado relaciones positivas significativas de LMX con dos facetas de la satisfacción con el equipo (la satisfacción con el equipo y la satisfacción con la definición de objetivos del equipo), con la satisfacción con la empresa y otras unidades de trabajo y, aunque sólo marginalmente, con la satisfacción con la autonomía.

Respecto a la dirección de las relaciones entre dichas facetas y LMX, la primera hipótesis planteada (hipótesis 2a) que hacía referencia a la capacidad de LMX para predecir el grado de satisfacción laboral, únicamente se ha confirmado para la satisfacción con la empresa y otras unidades de trabajo. En concreto, los análisis de regresión diferida muestran que LMX es un predictor positivo de la satisfacción con la empresa. Respecto a la segunda de las hipótesis planteadas (hipótesis 2b) sobre la capacidad predictora de la satisfacción sobre LMX, la satisfacción con el equipo de trabajo y la satisfacción con los

objetivos del equipo y la satisfacción con la autonomía (aunque ésta última faceta sólo con un nivel de significación cercano al convencional) muestran ser predictores positivos de LMX. Cuando se analiza la relación entre LMX y la satisfacción total, los resultados obtenidos muestran que la satisfacción laboral total es un predictor positivo de LMX, confirmando la segunda de las hipótesis planteadas para poner a prueba la reciprocidad de dichas relaciones (hipótesis 2b). Por el contrario, LMX no muestra capacidad de predicción sobre la satisfacción total (hipótesis 2a).

Así pues, los resultados no apoyan la existencia de relaciones de causalidad recíproca entre la satisfacción y LMX, ni cuando se consideraba la satisfacción laboral total ni cuando se consideraron por separado las distintas facetas de la satisfacción. Por el contrario, los resultados parecen indicar que las relaciones entre ambas variables son de carácter unidireccional. Además, muestran que la dirección de causalidad entre ambos fenómenos es distinta en función de la faceta de la satisfacción analizada.

La relación entre LMX y la faceta de la satisfacción con la empresa y otras unidades de trabajo es consistente con la tradición que ha considerado LMX como un antecedente de la satisfacción. Estos resultados serían consistentes con la interpretación que señala la función del líder como nexo de unión entre los miembros de su equipo y otras unidades o niveles dentro de la organización (Graen, 1990). En la medida en que los miembros del equipo desarrollan una relación de alta calidad con su líder pueden estar teniendo a su vez un mayor acceso a otros recursos dentro de la organización, ya que una de las funciones del mismo es la regulación del acceso de los miembros de su grupo a la consecución de recompensas organizacionales. Además, el líder como el representante de la organización puede estar influyendo en la imagen percibida por los miembros de su equipo de otras unidades o de la organización.

Sin embargo, otros resultados cuestionan la dirección de causalidad que se ha asumido generalmente en la investigación entre ambos constructos. La dimensión de la satisfacción que ha mostrado relaciones más fuertes con LMX es la satisfacción con el equipo. Dichos resultados son consistentes con la investigación anterior que también había encontrado relaciones positivas significativas entre ambos constructos (Vecchio et al.,

1986; Seers, 1989; McClane, 1991; Green et al., 1996). No obstante, únicamente dos de ellos analizaron directamente dichas relaciones (Vecchio et al., 1986; Seers, 1989). Mientras que McClane (1991) analizó las relaciones tomando medidas agregadas en el grupo de los niveles de satisfacción con el equipo, Green et al. (1996) lo hicieron a través de una medida conjunta para la supervisión con el líder y la supervisión con los compañeros a la que denominaron satisfacción con las relaciones de trabajo. Además, todos ellos utilizaron un diseño transversal por lo cual no analizaron la dirección de causalidad entre ambos constructos. Contrariamente a la asunción tradicional seguida en la literatura, las relaciones encontradas entre la satisfacción con el equipo y la satisfacción con los objetivos del equipo y LMX, señalan que es la satisfacción con dichos aspectos la que influye sobre la calidad de la relación que desarrolla la díada líder-miembro. Estos resultados parecen estar apuntando que el grado de satisfacción laboral de los sujetos y, más concretamente, su satisfacción con el equipo al que pertenecen y con los objetivos que se establecen en el mismo es un elemento importante en el desarrollo de la relación de intercambio con el líder: La interpretación de dichos resultados, tal y como apuntábamos en la introducción teórica, podría seguir tres líneas de razonamiento distintas. En primer lugar, los estados afectivos positivos de los miembros respecto a su participación en el equipo de trabajo pueden ser un recurso valioso para el líder, que a su vez tratará de recompensar a dichos miembros con una relación de mayor calidad. En segundo lugar, siguiendo las investigaciones que han encontrado relaciones positivas significativas entre el grado de satisfacción y una serie de conductas positivas para el funcionamiento de los grupos de trabajo como el desempeño, la conducta de ciudadanía organizacional y el compromiso, niveles altos de satisfacción podrían ser indicadores de otras contribuciones que los miembros de los equipos están realizando a la relación de intercambio con el líder y que también pueden estar siendo evaluadas por éste último como un recurso valioso que a su vez trata de recompensar. En tercer y último lugar, siguiendo la literatura que ha investigado las relaciones entre percepción y afecto, el grado de satisfacción general, con el equipo y con los objetivos del mismo podría estar influyendo sobre los procesos cognitivos que intervienen en la definición del grado de calidad de su relación con el líder haciendo que atribuyan a la

misma aspectos más positivos cuanto mayor es su satisfacción con distintos atributos (James y Jones, 1980; James y Tetrick, 1986).

En cuanto a la satisfacción con los aspectos más directamente relacionados con el puesto de trabajo, cuando se realizaron los análisis de regresión diferida, únicamente la satisfacción con la autonomía presentó relaciones cercanas a la significación. Como se recordará, anteriores trabajos han encontrado resultados inconsistentes entre LMX y la satisfacción intrínseca. Mientras que algunos encontraron relaciones positivas significativas (Seers, 1989; Vecchio et al., 1986), otros no encontraron relaciones significativas entre ambas (Graen y Ginsburgh, 1977, Seers y Graen, 1984). Una posible explicación para las inconsistencias encontradas en la literatura podría estar relacionada con el hecho de que en unas ocasiones se hubiese enfatizado uno de los aspectos de la satisfacción intrínseca (satisfacción con la autonomía) y en otros estudios aspectos distintos (satisfacción con el trabajo en sí mismo). Así pues, una consideración más pormenorizada de este tipo de satisfacción puede permitir una mejor comprensión de las relaciones entre dicho constructo y LMX.

La falta de relaciones significativas entre las facetas de la satisfacción con la retribución y la satisfacción con las condiciones ambientales y medios del equipo y LMX puede ser debida a que estos son aspectos del trabajo sobre los cuales los líderes de los equipos tienen escasa capacidad de control. Así, en el tipo de muestra que forma parte del estudio las retribuciones económicas vendrían definidas por otros estamentos organizacionales. En este sentido, también serían menos relevantes en el desarrollo de la relación entre el líder y los miembros. La investigación precedente no examinó las relaciones entre la faceta de la satisfacción con las condiciones de trabajo y los trabajos que han estudiado las relaciones entre la satisfacción con las retribuciones y LMX han encontrado tanto relaciones positivas entre ambos constructos (Seers, 1989; Sparrowe, 1994; Vecchio et al., 1986) como ausencia de relaciones entre ambos (Seers y Graen, 1984). Cabe destacar que el tipo de muestras utilizadas en los estudios que encontraron relaciones positivas eran empresas privadas del sector del automóvil, hostelería y

restauración, y hospitales, mientras que la muestra en la que no se encontraron resultados significativos (Seers y Graen, 1984) fueron empleados del gobierno.

Por último, las relaciones entre la satisfacción total y LMX indican más bien que es el grado de satisfacción laboral de los empleados el que influye sobre la calidad de la relación que desarrolla la díada líder-miembro. La satisfacción laboral total fue calculada mediante un promedio de las puntuaciones de los sujetos en los 33 ítems que suman las 8 facetas consideradas. Teniendo en cuenta que la faceta de satisfacción con el equipo y satisfacción con la definición de objetivos contribuyen con un mayor número de ítems (10 en total) que la faceta de satisfacción con la empresa y otras unidades de trabajo, parece lógico que la dirección de las relaciones vaya en el mismo sentido que las dos primeras.

En resumen, a tenor de los resultados encontrados, la relación de causalidad entre la satisfacción laboral y LMX muestra mayor complejidad de la considerada tradicionalmente por la literatura. Aunque no se encontró apoyo empírico para las relaciones de causalidad recíproca, los resultados muestran que algunas facetas de la satisfacción actúan como antecedentes de LMX (satisfacción con el equipo y con los objetivos del equipo), mientras que otras lo hacen como consecuentes (satisfacción con la empresa y otras unidades de trabajo). Además, aunque las relaciones encontradas no fueron significativas al nivel de significación convencional, LMX mostró marginalmente capacidad de predicción sobre la satisfacción con el equipo de trabajo.

Asimismo, el presente trabajo también contribuye a la comprensión de las relaciones entre ambos constructos al analizar por separado las relaciones entre distintas facetas de la satisfacción laboral.

2.3. Las relaciones entre la calidad del intercambio líder-miembro y el compromiso con el equipo.

La siguiente cuestión que nos planteamos en la presente investigación hace referencia al tipo de relaciones que se establecen entre LMX y el compromiso con el equipo de trabajo. El interés mostrado en la literatura por las relaciones entre ambos constructos

partía de la idea de que los miembros de los equipos que disfrutaban de una relación de alta calidad con su líder muestran mayores niveles de compromiso con la organización como una forma de corresponder las contribuciones que recibe de su líder (confianza, apoyo, capacidad de influencia) (Graen et al., 1982). La investigación empírica anterior ha mostrado apoyo consistentemente a la existencia de relaciones positivas significativas entre LMX y el compromiso con la organización (Duchon et al. 1986; Nystrom, 1990; Schriesheim et al. 1992; Kinicki y Vecchio, 1994; Major et al., 1995; Setton et al. 1996; Wayne et al. 1997). Sin embargo, la relación entre LMX y el compromiso no ha analizado la magnitud de dichas relaciones cuando se toman como objeto del compromiso otros referentes, tales como el grupo de trabajo, el líder del equipo, el departamento, etc.

Además, otro de los objetivos que nos hemos planteado respecto a la relación entre ambos constructos hace referencia a la posible reciprocidad de influencias entre ambos. Como se señaló en la revisión teórica realizada, la literatura tradicionalmente ha asumido una relación de causalidad unidireccional entre los mismos, considerándose LMX como un antecedente del compromiso. Sin embargo, al tratarse de estudios transversales las hipótesis de causalidad no habían sido puestas a prueba anteriormente. Asimismo, la literatura ha apuntado que en la medida en que la relación diádica líder-miembro implica intercambios recíprocos y que el compromiso manifestado por los miembros de los equipos con la organización o el grupo de trabajo supone una contribución importante para la consecución de los objetivos del líder, aquel puede actuar a su vez como un antecedente de la calidad de la relación de intercambio (Dienesch y Liden, 1986; Nystrom, 1991). En este sentido, algunos autores han indicado la necesidad de incorporar diseños longitudinales para examinar la dirección de causalidad entre ambos constructos a la par que han señalado la posible existencia de relaciones recíprocas entre ellos (Nystrom, 1991).

Atendiendo a estas consideraciones, en la presente investigación nos hemos planteado un doble objetivo a la hora de analizar las relaciones entre ambos constructos. Por un lado, extender la investigación en este campo evaluando las relaciones entre LMX y el compromiso con un referente distinto a la organización en su globalidad, en concreto, el equipo de trabajo. Por otro lado, a través de un diseño longitudinal, analizar la dirección de

las relaciones de causalidad entre ambos fenómenos. Para ello planteábamos dos hipótesis de trabajo.

Los resultados encontrados apoyan una de las hipótesis planteadas (hipótesis 3b), mostrando que el compromiso que los empleados manifestaban con su equipo de trabajo es un predictor positivo de la calidad de la relación de intercambio que desarrollan con el líder de dicho equipo. Esto es, a mayores niveles de compromiso de un empleado con su equipo de trabajo, mayor es la calidad de la relación de intercambio que desarrolla con el líder de su equipo. Sin embargo, no se confirma la segunda de las hipótesis planteadas (hipótesis 3a), LMX no muestra capacidad de predicción sobre el compromiso de los sujetos con su equipo de trabajo.

Los resultados no confirman la existencia de relaciones recíprocas entre ambos constructos, sino que parecen señalar que la relación entre ambos es de naturaleza unidireccional. Tal y como se ha encontrado en la investigación empírica anterior de naturaleza transversal (Nystrom, 1990; Schriesheim et al, 1992; Kinicki y Vecchio, 1994; Green et al. 1996; Setton et al. 1996; Basu y Green, 1997; Masterson et al. 2000) los resultados encontrados apoyan la existencia de relaciones positivas significativas entre ambos constructos. Sin embargo, contrariamente a la dirección de causalidad que se ha asumido tradicionalmente en la investigación, el compromiso con el equipo parece actuar como antecedente y no como consecuente de LMX. Es decir, aquellos sujetos más comprometidos con su grupo de trabajo perciben relaciones de más alta calidad con el líder de su equipo. Como comentábamos a lo largo de la revisión teórica realizada, ya en los primeros desarrollos de la teoría sobre LMX se señalaba el compromiso de los subordinados como un factor valioso para el líder de los equipos que puede incidir en la calidad de la relación de intercambio (Dienesch y Liden, 1986). Asimismo, la investigación sobre compromiso ha considerado éste no únicamente como una consecuencia de las características organizacionales y de la experiencia laboral del sujeto, sino como un posible antecedente de las mismas (Mathieu y Zajac, 1990).

Respecto al objeto de referencia del compromiso, esperábamos encontrar relaciones positivas significativas entre el compromiso con el equipo y LMX apoyándonos en los

trabajos que han tomado como referente la organización en su globalidad. Habida cuenta de que el compromiso con el equipo de trabajo es una variable todavía más próxima a LMX, cabía esperar que las relaciones fuesen incluso más fuertes. De hecho, mientras que en el meta-análisis desarrollado por Gerstner y Day (1997) se encontraron correlaciones de 0.35 entre LMX y el compromiso con la organización, en el presente trabajo estas son de 0.37 (tiempo 1) y 0.52 (en tiempo 2) entre LMX y el compromiso con el equipo. Así pues, la presente investigación ha puesto de manifiesto que al igual que se han encontrado relaciones positivas significativas entre el compromiso con la organización y LMX, también se encuentran relaciones positivas significativas entre ambos constructos cuando el compromiso toma como referente el equipo de trabajo.

Las relaciones encontradas entre las variables afectivas (satisfacción y compromiso) y LMX sugieren una serie de implicaciones importantes para la comprensión de dichas relaciones y para la práctica profesional. Dichos resultados señalan que las variables afectivas pueden ser tanto antecedentes como consecuentes de la calidad de la relación líder-miembro. Por un lado, la satisfacción con la empresa y la satisfacción con el equipo (aunque en este caso los resultados son marginalmente significativos) pueden verse afectados por LMX. Por otro lado, la satisfacción general, la satisfacción con el equipo y con los objetivos del equipo y el compromiso con el equipo influyen sobre desarrollo de relaciones de alta calidad con el líder. Las organizaciones podrían intervenir sobre el desarrollo de relaciones de alta calidad entre líderes y miembros mediante acciones dirigidas a aumentar los niveles de satisfacción y compromiso con el equipo. Detectar aquellos factores que estén incidiendo en el desarrollo de dichos estados afectivos puede a su vez aumentar la calidad de las relaciones de intercambio, lo que en último término puede reportar influir positivamente sobre otros resultados organizacionales (mayor satisfacción con la empresa y otras unidades de trabajo, mejor desempeño, reducción del abandono, etc.). Las organizaciones también deberían ser conscientes de los efectos que puede tener el hecho de que los líderes reduzcan el desarrollo de relaciones de baja calidad con los miembros menos satisfechos o comprometidos. Las personas menos satisfechas o con niveles bajos de compromiso pueden ser a su vez miembros valiosos para la organización o

el equipo de trabajo. El desarrollo de relaciones de baja calidad puede estar reforzando su insatisfacción con otros aspectos de la organización (satisfacción con la empresa) y por lo tanto conducir a largo plazo a una pérdida de dichos recursos humanos. La formación de los líderes en la aceptación de aquellos miembros con niveles más bajos de satisfacción o compromiso así como en la comprensión de sus propias predisposiciones a desarrollar relaciones de calidad principalmente con aquellos miembros más satisfechos y comprometidos puede evitar caer en un círculo vicioso. Asimismo, en vista de los resultados obtenidos, puede ser importante para los subordinados aprender a transmitir a sus líderes sus niveles de satisfacción y de compromiso, enfatizando la información positiva. Como pusieron de relieve Wayne y Ferris (1990), el manejo de impresiones por parte de los subordinados afecta el tipo de intercambio que los supervisores desarrollan con los mismos.

2.4. Las relaciones entre la calidad del intercambio líder-miembro y la propensión al abandono del equipo.

La última cuestión de investigación que se analiza en el presente trabajo hace referencia a las relaciones entre LMX y la propensión al abandono del equipo. La propensión al abandono, al igual que las otras variables afectivas analizadas anteriormente ha sido considerada un consecuente de la relación de intercambio líder-miembro. Sin embargo, aunque se han encontrado consistentemente relaciones negativas significativas entre LMX y la propensión al abandono externo (propensión al abandono de la organización) existen todavía pocas investigaciones que hayan analizado dichas relaciones. Por otro lado, no se han realizado estudios que consideren la relación entre LMX y la propensión al abandono interno (propensión al abandono del equipo). Además, la propensión al abandono podría a su vez ser un factor relevante en el desarrollo de la calidad de la relación líder-miembro. En concreto, hemos señalado tres posibles procesos por los que se produciría dicho efecto: 1) los miembros con alta propensión al abandono pueden generar percepciones más negativas en sus líderes debido el coste emocional e instrumental que pueden tener para los mismos, 2) los miembros que desean abandonar el equipo pueden

estar menos motivados a implicarse en el desarrollo de una relación de alta calidad con su líder, y 3) las percepciones de LMX de los miembros del equipo pueden verse influidas por procesos de racionalización y justificación en función de su propensión al abandono. Además de estos motivos, la ausencia de estudios longitudinales que hayan puesto a prueba hipótesis sobre la dirección de causalidad entre ambos constructos nos hizo plantearnos un doble objetivo: extender la investigación sobre las relaciones entre LMX y la propensión al abandono tomando en consideración el abandono interno (abandono del equipo) y analizar la posible existencia de relaciones recíprocas entre ambos constructos.

El análisis de las relaciones entre LMX y la propensión al abandono del equipo pone de manifiesto que, tal y como se había planteado en la primera hipótesis de trabajo (hipótesis 4a), LMX es un predictor negativo de la propensión al abandono del equipo. Sin embargo, contrariamente a la segunda de las hipótesis planteadas respecto a la relación entre ambos constructos (hipótesis 4b) la propensión al abandono no mostró capacidad de predicción sobre LMX. Por lo tanto, no se confirmó la existencia de relaciones recíprocas entre ambos constructos. Así pues, atendiendo a los resultados obtenidos en el presente estudio, la relación entre LMX y la propensión al abandono del equipo parece ser de naturaleza unidireccional. Si los empleados perciben que su relación de intercambio con el líder es de alta calidad su propensión al abandono del mismo es menor. Estos resultados apoyan la investigación realizada en estudios transversales sobre la relación entre ambos constructos (Vecchio y Gobel, 1984; Whilhelm et al, 1993; Sparrowe, 1994; Major et al, 1995; Wayne et al. 1997). Estas investigaciones han ofrecido una serie de razones para explicar la influencia del desarrollo de relaciones de alta calidad entre supervisor y subordinado sobre la retención de los empleados por la organización. Desde la literatura sobre LMX se ha señalado que las recompensas obtenidas por los empleados a través de dicha relación crean un deseo de permanecer en la organización y una obligación del empleado hacia el líder por corresponder las inversiones que ha realizado el líder en ellos. Asimismo, se ha señalado que los costes emocionales derivados del abandono de la organización o el equipo de trabajo serán mayores en el caso de que se haya desarrollado un relación de alta calidad con el líder (Carson y Carson, 1995). Por otro lado, el líder ha sido

señalado como uno de los factores que los empleados consideran más estresante de su trabajo y por lo tanto un elemento clave en el desarrollo de intenciones de abandono de la organización, llegándose a afirmar que las personas no abandonan las organizaciones, sino a sus supervisores (Kraemer, 2002).

Los resultados no apoyan aquellas investigaciones que sugieren la influencia de la propensión al abandono de los miembros del equipo sobre el establecimiento de relaciones con el líder de alta calidad (Graen, 1990; Robbins et al, 2000, Jonge et al.,2001). Como se recordará, Graen y sus colaboradores(1990) encontraron que las expectativas de los líderes sobre la permanencia de sus subordinados en el equipo tras su incorporación al mismo influyen en la calidad de la relación que desarrollaron con ellos unos meses después. A este respecto, cabe poner de manifiesto que en el estudio de Graen (1990) se trataba de empleados recién incorporados. Además, estos autores analizaban la influencia de las expectativas que los líderes tenían de que abandonaran el puesto y no las intenciones reales. Es posible que los líderes no siempre sean conscientes de las intenciones reales de abandono del puesto de sus subordinados, y por lo tanto el proceso puede estar mediado por las expectativas que el líder genera respecto a las intenciones de abandono del miembro del equipo. Además, los criterios en función de los cuales los líderes elaboraron sus expectativas de permanencia de los miembros en el equipo podrían estar relacionadas con juicios sobre su capacidad más que sobre sus deseos de abandonar el equipo, esto es con el abandono involuntario más que con el voluntario.

Los resultados tampoco muestran apoyo empírico a aquellos trabajos que consideraban que la propensión al abandono podría influir en el modo en que los sujetos perciben distintos aspectos de su contexto inmediato, entre ellos la relación que establecen con su supervisor. Algunos autores argumentaban que los individuos pueden desarrollar un proceso de justificación y racionalización de sus deseos de abandonar la organización o el equipo de trabajo buscando sus causas en su relación con el líder (Robbins et al., 2000)

Así pues, el diseño longitudinal confirma la asunción predominante de que se trata de una relación unidireccional en la cual LMX actuaría como un antecedente de la propensión al abandono. Junto a ello, la incorporación del tiempo en la investigación ha permitido

comprobar los efectos a largo plazo de LMX sobre la propensión al abandono. Uno de los problemas citados en la literatura sobre el estudio del abandono del puesto es que la capacidad de las variables predictoras es mayor cuanto más cercanas están al tiempo en el que el individuo decide abandonar. Como han señalado Morrell et al. (2001), el uso de estudios longitudinales permite detectar aquellas variables que siguen teniendo poder predictivo tras haber transcurrido un periodo temporal.

Otra contribución de la presente investigación en la comprensión de las relaciones entre LMX y la propensión al abandono en las organizaciones viene derivada de la consideración del equipo como el referente de la propensión al abandono. Tal y como se dijo en la revisión de dicho constructo realizada en el capítulo dos, el tipo de abandono más estudiado en la literatura sobre abandono de la organización ha sido el de tipo externo, es decir, el que se produce en relación con la organización en su globalidad. Siguiendo en esta línea, la investigación realizada hasta el momento en la literatura sobre LMX únicamente había contemplado las relaciones entre LMX y el abandono externo (propensión al abandono de la organización). Sin embargo, el estudio del abandono interno puede ser cada vez más relevante, sobre todo teniendo en cuenta los efectos que éste puede tener en el funcionamiento de organizaciones en las que cada vez más el trabajo se estructura en equipos de trabajo y en organizaciones como la de la muestra, en las que los costes de abandonar la organización pueden ser muy elevados para los empleados y en las que existen facilidades para cambiar de equipo de trabajo. Los resultados obtenidos han puesto de manifiesto que la calidad de la relación que establecen líder y subordinados influye sobre el proceso de toma de decisiones en el abandono interno.

La pérdida de personas en los lugares de trabajo supone un alto coste para las empresas. Asimismo, los cambios en la composición de los equipos suponen reestructuraciones costosas tanto en términos de selección y formación de los nuevos miembros, como en cuanto a la adaptación entre nuevos y antiguos miembros de los equipos. A tenor de los resultados obtenidos, el entrenamiento de los líderes en el desarrollo de relaciones de alta calidad con los miembros de sus equipos puede contribuir a la conservación de aquellas personas valiosas para la consecución de los objetivos del equipo

y por lo tanto una disminución de la rotación no deseada y de los costes de búsqueda, selección, formación e incorporación del personal.

3. LIMITACIONES Y SUGERENCIAS PARA LA INVESTIGACIÓN FUTURA.

A lo largo de la revisión teórica realizada respecto a la literatura sobre LMX se ha puesto de relieve la existencia de diversas cuestiones de investigación por resolver. El presente trabajo ha tratado de responder a algunas de ellas. No obstante, como ocurre en toda investigación, también ésta presenta una serie de limitaciones de carácter teórico y metodológico que deben ser tenidas en cuenta a la hora de interpretar los resultados, la generalización de los mismos y sus implicaciones. En el presente apartado se comentarán las limitaciones y controversias de la presente investigación y se realizarán algunas sugerencias para la investigación futura dirigidas a superar dichas limitaciones y a seguir profundizando en el conocimiento del constructo LMX y su relación con otras variables.

Una primera limitación es el periodo de tiempo transcurrido entre las dos medidas. Es posible que el tiempo de latencia necesario para observar los efectos de los correlatos considerados sobre LMX sea diferente al periodo de tiempo necesario para observar el impacto de ésta última variable sobre las anteriores. En muchas áreas de investigación, la selección del periodo temporal oportuno para detectar los efectos diferidos de una variable sobre otra no tiene una base teórica o suficiente apoyo empírico (González-Romá et al., 1996). Tal es el caso de la investigación sobre liderazgo. Por este motivo, en la mayor parte de las investigaciones longitudinales, la selección de los momentos temporales viene determinada en mayor medida por criterios prácticos. Como señalaba Nystrom (1990) "los intentos de establecer la direccionalidad pueden estar reflejando la arbitrariedad del investigador a la hora de partir un ciclo en proceso" (Nystrom, 1990, p. 300). Futuras investigaciones deberían poner a prueba dichas hipótesis de causalidad recíproca utilizando periodos temporales diferentes a los de la presente investigación.

Asimismo, la utilización de diseños longitudinales con más de dos momentos temporales puede ser de gran utilidad para la comprensión de dichas relaciones.

Otra limitación del presente trabajo está relacionado con el tipo de medidas utilizadas (todas ellas de autoinforme) y, en concreto, a la posibilidad de que los resultados estén explicados por la varianza común del método. Como en gran parte de la investigación correlacional, todas las medidas utilizadas en el presente estudio son de autoinforme, por lo que podría ser que las correlaciones entre las variables medidas fueran debidas en parte al método de medida más que a las propias variables consideradas. La correlación entre dos medidas puede aumentar cuando los datos son obtenidos por la misma persona, en el mismo momento temporal, y utilizando la misma técnica de recolección de datos (Spector, 1987). Aunque es prácticamente imposible eliminar completamente la ocurrencia de dicho efecto, algunos aspectos del diseño podrían reducirla. Así, el hecho de que se hayan tomado medidas de las variables independientes y dependientes en distintos momentos temporales reduce las posibilidades de dicha explicación. Además, es poco probable que la varianza común del método explique todas las relaciones analizadas en este trabajo, ya que algunas veces se encontraron altas relaciones entre nuestras variables predictoras y las variables criterio, pero en otras ocasiones no se encontró ninguna relación.

Una tercera limitación del presente trabajo que afecta a la mayor parte de las investigaciones de campo y que puede limitar la generalizabilidad de los resultados encontrados está relacionada con la muestra de sujetos. Concretamente, el tipo de tareas que desempeñan los sujetos y las características de las organizaciones en las que trabajan puede estar influyendo en los efectos encontrados. Así pues sería conveniente la replicación de los resultados utilizando distintos tipos de muestra.

Finalmente, la baja consistencia interna de la dimensión del clima de orientación a reglas también supone una importante limitación a la hora de interpretar los resultados. Sin embargo, se ha considerado de interés mantenerla ya que pueden servir para dar indicaciones a la investigación futura.

Además, la realización de este estudio aporta una serie de sugerencias para la investigación futura.

En primer lugar, futuros trabajos deberían considerar otras variables que puedan estar modulando las distintas relaciones analizadas y que a su vez podrían influir en la dirección

de causalidad entre ellas. En este sentido, la investigación sobre LMX ha puesto de relieve que distintos aspectos del contexto pueden estar influyendo directamente o modulando las relaciones que se establecen entre líder y miembro (Liden et. al, 1997; Cogliser y Schriesheim, 2000). De este modo, es posible que en situaciones de fuertes cambios organizacionales en los que las estrategias de liderazgo tengan que cambiar o al inicio de la relación de liderazgo, LMX actúe como antecedente de aspectos como la satisfacción, mientras que, en situaciones de normalidad, sean los correlatos de LMX considerados en este estudio los que actúen como antecedentes de LMX. Algunos otros aspectos del contexto tales como las posibilidades de interacción entre ambos miembros de la díada podrían estar modulando las relaciones entre similitud líder-miembro y LMX. Como se ha comentado anteriormente, para que ciertos aspectos de la similitud entre ambos se hagan salientes, es decir visibles, tiene que haber un proceso de comunicación e intercambio entre ambos. Así por ejemplo en aquellos contextos en los que se favorezca el desarrollo de relaciones interpersonales informales, cuestiones no relacionadas con el trabajo pueden cobrar mayor importancia para determinar la similitud entre el líder y los miembros. Asimismo, según la teoría de la identidad social, el hecho de que una característica personal sea menos frecuente puede hacer que ésta sea percibida por los miembros del grupo como un elemento clave para la identificación social con el otro (Turner, 1990).

En segundo lugar, otra cuestión que convendría seguir estudiando en el futuro sería la determinación de las variables afectivas y las dimensiones del clima que contribuyen en mayor medida al desarrollo de LMX, así como su posible papel como antecedentes o consecuentes de LMX en función del objeto de referencia de las mismas. En el presente trabajo se ha puesto de manifiesto que aquellos aspectos de la satisfacción relacionados con el equipo de trabajo (satisfacción con el equipo y con los objetivos del equipo) eran los que presentaban relaciones más fuertes con LMX. Del mismo modo, el compromiso con el equipo y el clima de apoyo entre los miembros del equipo juegan un papel influyente en el desarrollo de LMX. No obstante, la investigación al respecto todavía es insuficiente.

En tercer lugar, respecto a las relaciones entre las variables afectivas y LMX cabría preguntarse cuales son los procesos que están mediando el efecto de dichas variables sobre

la formación de LMX. A lo largo de la revisión teórica se comentaron tres procesos a través de los cuales las variables afectivas podrían estar influyendo en las percepciones de LMX. En primer lugar, se planteó que los sujetos con niveles más bajos de compromiso y satisfacción podían ser percibidos como menos atractivos por el líder y que ello podría influir en la disposición de estos últimos a desarrollar relaciones de alta calidad con esos sujetos. En segundo lugar, los subordinados con bajos niveles de satisfacción y compromiso podrían estar menos motivados para el desarrollo de LMX de alta calidad, y en consecuencia, desarrollar menos esfuerzos para mantener una relación de alta calidad con el líder. En tercer lugar, la investigación sobre la relación entre percepción y afecto ha señalado la posible influencia de los estados afectivos sobre los procesos cognitivos de percepción, esto es, los niveles de satisfacción y compromiso podrían estar influyendo sobre la forma en que los subordinados perciben la calidad de la relación. El presente trabajo no permite saber si los efectos de las variables afectivas sobre las percepciones de LMX son debidos a la influencia de dichos aspectos sobre la relación en sí o sobre la percepción que desarrollan los subordinados de dicha relación. En posteriores trabajos, la utilización de distintas fuentes de información para cada variable permitiría establecer con mayor claridad cuáles son los procesos que están mediando dicha relación. Si existen relaciones positivas significativas entre la satisfacción experimentada por los miembros y LMX evaluado por los líderes, seguramente se está produciendo un efecto de la satisfacción sobre la relación. Si este tipo de relaciones no se encuentra pero sí cuando LMX es evaluado por los miembros de los equipos, entonces posiblemente es que el estado afectivo influye sobre los procesos perceptivos de los miembros. Además, esto permitiría reducir la ocurrencia del error debido a la varianza del método común. Asimismo, la utilización de medidas objetivas del intercambio relativas a un mayor acceso de los miembros del equipo a recursos que puede gestionar el líder (promociones, incentivos, etc.) podría aportar mayor claridad sobre el estudio de dichas relaciones.

En cuarto lugar, una diferencia importante de la presente investigación con anteriores estudios tiene que ver con el tipo de medidas utilizadas. Como se ha comentado a lo largo del trabajo, las investigaciones que han estudiado la relación entre LMX y otros constructos

han utilizado medidas que toman como referente la organización en su globalidad. Por el contrario, la mayor parte de las medidas utilizadas en este trabajo tomaban como referente el equipo de trabajo. Así pues, es posible que el hecho de haber encontrado relaciones causales en la dirección contraria a la considerada habitualmente en la literatura sobre LMX sea debida al uso de distintos referentes. De hecho, los resultados encontrados entre la satisfacción y LMX han puesto de manifiesto que mientras que la satisfacción con el equipo se mostraba como un predictor de LMX, la satisfacción con la empresa y otras unidades de trabajo parecía mostrarse más bien como un consecuente de LMX. Del mismo modo, podría ocurrir que la relación de causalidad entre LMX y el clima y el compromiso fuese diferente en función del objeto de referencia (compromiso hacia personas, grupos u organizaciones por un lado y clima del grupo de trabajo, del departamento, o de la organización por otro). De hecho, como se comentó en los capítulos de revisión teórica, anteriores investigaciones han encontrado distintos tipos de relaciones entre el compromiso y otras variables organizacionales en función del referente del mismo (Becker y Billings, 1993; Bishop y Scott, 2000). Posteriores investigaciones deberían analizar si la dirección de causalidad entre LMX y las variables consideradas es diferente en función del objeto que se tome como referente.

Finalmente, una serie de investigaciones han puesto de manifiesto que otro tipo de intercambio dentro de la organización diferente a LMX, como el apoyo organizacional percibido (POS), es un mejor predictor de algunos de los resultados organizacionales que se han tomado en consideración en el presente trabajo que LMX (Setton et al., 1996; Wayne et al., 1997; Masterson et al., 2000). En estos trabajos se argumentaba que POS era más próximo a los resultados relacionados con la organización en su globalidad. En concreto, Wayne et al. (1997) consideraban que POS estará asociado con resultados que afectan a la organización en su conjunto y que LMX estará asociado con resultados que afectan a los líderes y al grupo de trabajo. Aunque estos autores consideran que ambos tipos de intercambio están relacionados recíprocamente, mantienen que cada uno de ellos será más saliente en la predicción de aquellos resultados que impliquen el nivel de intercambio con la organización o con el líder. Cabría preguntarse si cuando el referente de los mismos es el

equipo, LMX tiene una relación más fuerte con estas variables que POS. Así pues, según los resultados obtenidos, la consideración simultánea de distintos objetos de referencia del clima, la satisfacción, el compromiso y la propensión al abandono en su relación con LMX puede ser una línea interesante de desarrollo de la investigación en posteriores trabajos.

A pesar de las limitaciones señaladas, consideramos que el presente trabajo ha podido contribuir a la comprensión de las relaciones entre LMX y otros resultados organizacionales en diversos sentidos. La identificación de la existencia de relaciones significativas entre LMX y una serie de variables actitudinales y perceptivas pone de manifiesto la importancia de la aproximación diádica al estudio del liderazgo para entender el comportamiento en las organizaciones. Además, los resultados muestran que dichas relaciones también se producen cuando se toma como objeto de referencia de las variables consideradas el equipo de trabajo

Por otro lado, la relación entre LMX y sus correlatos ha mostrado ser más compleja que lo que la investigación anterior había considerado. Los resultados sugieren que la investigación de relaciones recíprocas y la introducción de diseños longitudinales puede producir interpretaciones distintas a las realizadas en investigaciones anteriores. En este sentido, los resultados cuestionan la asunción tradicional sobre las relaciones entre LMX y sus consecuentes, especialmente aquellas referidas a las relaciones entre variables afectivas y LMX. Ciertos resultados laborales como el clima, la satisfacción con el equipo y con la definición de objetivos con el equipo y el compromiso con el equipo actúan como antecedentes de LMX. Otros resultados como la satisfacción con la empresa y otras unidades de trabajo y la propensión al abandono han mostrado actuar como consecuentes de LMX. Asimismo se ha mostrado apoyo a la literatura que ha señalado la similitud líder-miembro como un antecedente del desarrollo de LMX. En concreto, la similitud del líder y cada uno de los miembros del equipo en sus percepciones del clima ha mostrado ser un predictor positivo de LMX. Finalmente, esperamos que este trabajo haya contribuido también a poner de manifiesto la necesidad de incorporar el tiempo y el análisis de relaciones recíprocas en la investigación sobre el estudio de la conducta organizacional en general y sobre el constructo LMX y su relación con otras variables en particular.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, J.A. y Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63, 1-18.
- Anderson, S.E. y Williams, L.J. (1992). Assumptions about unmeasured variables with studies of reciprocal relationships: the case of employee attitudes. *Journal of applied psychology*, 77,5, 638-650.
- Andriessen, E.J.H. y Drenth, P.J.D. (1998). Leadership: theories and models. En Drenth, P.J.D., Thierry, H. y de Wolff, C.J. (Eds.). *Handbook of work and organizational psychology, Vol. 4: Organizational psychology* (segunda edición, 321-355). Hove, England: Psychology Press/Erlbaum (UK) Taylor & Francis.
- Angle, H.L. y Lawson, M.B. (1993) Changes in affective and continuance commitment in times of relocation. *Journal of business research*, 26, 3-16.
- Arnold, J., Robertson, I. T. y Cooper, C. L. (1991) *Work Psychology: Understanding human behaviour in the workplace*. London: Pitman Publishing.
- Ashkanasy, N.M. y O'Connor, C. (1997). Value congruence in leader-member exchange. *The Journal of Social Psychology*, 137, 5, 647-662.
- Bahl, K.T. y Ansari, M.A. (1996). Measuring quality of interaction between leaders and members. *Journal of Applied Psychology*, 26, 11, 945-972.
- Balfour, D.L. y Wechsler, B. (1996). Organizational commitment: antecedents and outcomes in public organizations. *Public productivity and management review*, 14, 355-367.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: theory, research and managerial applications*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1985). Leadership: good, better, best. *Organizational dynamics*, 13, 26-40.

- Basu, R. y Green, S.G. (1995). Subordinate performance, leader-subordinate compatibility, and exchange quality in leader-member dyads: A field study. *Journal of Applied Social Psychology*, 25, 1, 77-92.
- Basu, R. y Green, S.G. (1997). Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 26, 6, 477-499.
- Bauer, T. y Green, S. (1996). Development of leader-member exchange: a longitudinal test. *Academy of management journal*, 29, 6, 1538-1567.
- Becker, T.E. (1992). Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making?. *Academy of management journal*, 35 (1), 232-244.
- Becker, T.E. y Billings, R.S. (1993). Profiles of commitment: an empirical test. *Journal of organizational behavior*, 14, 177-190.
- Beer, M. (1964). Organizational size and job satisfaction. *Academy of management journal*, 7, 34-44.
- Bishop, J.W. y Scott, K.D. (2000). An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment. *Journal of applied psychology*, 85, 3, 439-450.
- Bishop, J.W., Scott, K.D. y Burroughs, S.M. (2000). Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management*, 26, 6, 1113-1132.
- Blake, R.H.S. y Mouton, J. S. (1964). *Managing intergroup conflict in industry*. Houston: Gult Publishing Company.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley
- Boyd, N.G. y Taylor, R.R. (1998). A developmental approach to the examination of friendship in leader-follower relationships. *Leadership Quarterly*, 9, 1, 1-25.
- Bravo, M.J. (1992). *La satisfacción laboral en los profesionales sanitarios : elaboración de un instrumento de evaluación*. Tesis doctoral dirigida por José M^a Peiró Silla. Facultad de Psicología. Universitat de Valencia.
- Bravo, M.J.; Peiró, J.M. y Rodríguez, I (1996). Satisfacción laboral. En Peiró, J.M. y Prieto, F. (Eds.): *Tratado de psicología del trabajo. Volumen I: La actividad laboral en su contexto* (344-394). Madrid: Síntesis.

- Brower, H.H., Schoorman, F.D., y Tan, H.H. (2000). A model of relational leadership: The Integration of trust and leader-member exchange. *Leadership Quarterly*, 11, 2, 227-250.
- Brown, R.B. (1996). Organizational commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 230-251.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- Byrne, D., Clore, G.L. y Smeaton, G. (1986). The attraction hypothesis: Do similar attitudes affect anything?. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 6, 1167-1170.
- Campbell J.P., Dunnette, M.D., Lawler E.E.y Weick K.E. (1970). *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness*. McGraw-Hill Books, New York.
- Carson, K.D. y Carson, P.P. (1995). Development and construct validation of a career entrenchment measure. *Journal of occupational and organizational psychology*, 68, 4, 301-321.
- Cashman, J., Dansereau, F., Graen, G. y Haga, W. J. (1976). Organizational understructure and leadership: A longitudinal investigation of the managerial role-making process. *Organizational Behavior and Human Performance* 15, 278-296.
- Cogliser, C.C. y Schriesheim, C.A. (2000). Exploring work unit context and leader-member exchange: a multi-level perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 487-511.
- Cook J.D., Hepworth S.J., Wall T.D., y Warr P.B. (1981). *Experience of work: a compendium and review of 249 measures and their use*. New York: Academic Press.
- Cronbach, L.J. y Gleser, G.C. (1953). Assessing similarity between profiles. *Psychological bulletin*, 50, 65-82.
- Cunningham, J.B. y MacGregor, J. (2000). Trust and the design of work: complementary constructs in satisfaction and performance. *Human relations*, 53, 12, 1575-1591.
- Czarniawska-Joerges, B., y Wolf, R. (1991). Leaders, managers, entrepreneurs on and off the organizational stage. *Organization studies*, 12, 4, 529-546

- Dansereau, F., Graen, G. y Haga, W.J. (1975). A vertical dyad approach to leadership within formal organizations. *Organizational behavior and human performance*, 13, 46-78.
- Dansereau, F., Cashman, J., y Graen, G. B. (1973). Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10, 184-200.
- Dansereau, F.; Yammarino, F.J. y Markham, S.E. (1995). Leadership: The multiple-level approaches. *Leadership Quarterly*, 6, 2, 97-109.
- Day, D.D. y Crain, E.C. (1992). The role of affect and ability in initial exchange quality perceptions. *Group and organization management*, 17, 380-397.
- Deluga, J. y Perry, J.T. (1994). The Role of Subordinate Performance and Ingratiation in Leader-Member Exchanges. *Group & Organization Management*, 19, 1, 67-86.
- Deluga, R.J. (1998). Leader-member exchange quality and effectiveness ratings. The role of subordinate-supervisor conscientiousness similarity. *Group & Organization Management*, 23, 2, 189-216.
- Dienesch, R.M. y Liden R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: a critique and further development. *Academy of Management Review*, 11, 3, 618-634.
- Dionne, L. (2000). *Leader-Member Exchange (LMX): Level of Negotiating Latitude and Job Satisfaction*. Tesis doctoral. Southern California University. En <http://www.onepine.demon.co.uk/LMX.pdf>. 25 de diciembre de 2001.
- Dockery, T.M. y Steiner, D.D. (1990). The role of the initial interaction in leader-member exchange. *Group & Organization Studies*, 15, 4, 395-413.
- Drenth, P. J.D. (1998). Research in work and organizational psychology: principles and methods. En Drenth, P.J.D., Thierry, H. y de Wolff, C.J. (Eds.). *Handbook of work and organizational psychology, Vol. 4: Organizational psychology* (segunda edición, 321-355). Hove, England: Psychology Press/Erlbaum (UK) Taylor & Francis.
- Duarte, N.T., Goodson, J.R., y Klich, N.R. (1993). How do I like thee? Let me appraise the ways. *Journal of organizational behavior*, 14, 239-249.

- Duchon, D., Green, S.G. y Taber, T. D. (1986). Vertical dyad linkage: a longitudinal assessment of antecedents, measures and consequences. *Journal of applied psychology*, 71, 1, 56-60.
- Dunegan, K., Duchon, D., y Uhl-Bien, M. (1992). Examining Leader-Member Exchange within a Situational Framework: The Moderating Effects of Task Analyzability and Variety on the Performance/LMX Relationship. *Journal of Management*, 18, 1, 59-76.
- Dunegan, K.J., Tierney, P. y Duchon, D. (1992). Perceptions of an innovative climate: Examining the role of divisional affiliation, work group interaction, and leader/subordinate exchange. *IEEE Transactions of Engineering Management*, 39, 3, 227-236.
- Eisenberg, E., Monge, P. y Farace, V. (1984). Coorientation on communication rules in managerial dyads. *Human communication research*, 11, 261-271.
- Ekwall, G. (1985) The climate metaphor in organizational theory. En B. Bass y P. Drenth (Eds.) *Advances in organizational research*, (177-190). Beverly Hills, Sage.
- Ellemer, N., Gilder, D. y Heuvel van den, H. (1998). Career-oriented versus team-oriented commitment and behavior at work. *Journal of applied psychology*, 83, 5, 717-730.
- Ellemer, N., Spears, R. y Doosje, B. (1999). *Social identity: Context, commitment and content*. Oxford:Blackwell Publishers.
- Engle, E.M. y Lord, R.G. (1997). Implicit theories, self-schemas, and leader-member exchange. *Academy of Management Journal*, 40, 4, 988-1010.
- Epitropaki, O. y Martin, R. (1999). The impact of relational demography on the quality of leader-member exchanges and employees' work attitudes and well-being. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72, 237-240.
- Fairhurst, G.T. y Chandler, T.A. (1989). Social structures in leader-member interaction. *Communication Monographs*, 56, September, 215-239.
- Fairhurst, G.T., Rogers, L.E., y Sarr, R.A. (1987). Manager-subordinate control patterns and judgments about the relationship. *Communication yearbook*, 10, 395-415.

- Fernández-Dols, J.M. (1994). Bases sociales de la emoción. En J.F. Morales, M. Moya, E. Reboloso, J.M. Fernández-Dols, C. Huici, J. Marques y J.A. Pérez (Eds.), *Psicología Social*, (63-80). Madrid: McGraw Hill.
- Ferris, G.R. (1985). Role of leadership in the employee withdrawal process: A constructive replication. *Journal of Applied Psychology*, 4, 777-781.
- Fink, E.L. y Chen, S. (1995) A galileo analysis of organizational climate. *Human communication research*, 21, 4, 494-521.
- Finkel, S.E. (1995). *Causal analysis with panel data*. Sage University Paper series on quantitative applications in the social sciences, 07-105. Thousand Oaks, CA: Sage.
- French, J.R.P. y Raven, B. (1959). The bases of social power. En D. Cartwright (Ed.) *Studies in social power*, 150-167. Ann Arbor: University of Michigan Institute for social research.
- Fussell, S.R.; Kraut, R.E.; Lerch, FJ y Espinosa. A. (en revisión). Coordination in Teams: Evidence from Simulated Management Teams. En revisión en *Academy of management review*
- Galunic, Ch. y Anderson, E. (2000) From Security to Mobility: An Examination of Employee Commitment and an Emerging Psychological Contract. *Organization Science*, 11, 1-20.
- Gerstner, C.R. y Day, D V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 6, 827-844.
- González-Romá, V. y Peiró, J.M. (1999) Clima en las organizaciones laborales y en equipos de trabajo. *Revista de psicología general y aplicada*, 52, 2-3, 269-285.
- González-Romá, V., Peiró, J.M. y Lloret, S. (1996). Psychological climate and affective job outcomes: a test of the reciprocal influence hypothesis. Comunicacion al *XXVI international congress of psychology*, 16-21 de agosto, Montreal (Canada).
- González-Romá, V.; Peiró, J.M.; Lloret, S. y Zornoza, A. (1999). The validity of collective climates. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72, 25-40.

- Graen, G. (1976). Role-making processes within complex organizations. En M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (1201-1245) Chicago: Rand McNally.
- Graen, G. y Cashman, J.F. (1975). A role making model in formal organizations: A developmental approach. En J. G. Hunt y L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers* (143- 165). Kent, OH: Kent State University Press.
- Graen, G. y Ginsburgh, S. (1977) Job resignation as a function of role orientation and leader acceptance: a longitudinal investigation of organizational assimilation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19, 1-17.
- Graen, G. y Schieman, W. (1978). Leader-member agreement: A vertical dyad linkage approach. *Journal of Applied Psychology*, 63, 2, 206-212.
- Graen, G., Novak, M.A. y Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109-131.
- Graen, G.B. (1990). Designing productive leadership systems to improve both work motivation and organizational effectiveness. En Kleinbeck, U; Quast, H.; Thierry, J. y Haecker, H. (Eds.). *Work motivation. Series in Applied Psychology* (133-156). Hillsdale, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates.
- Graen, G.B. y Scandura, T.A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. En B. Staw and L.L. Cummings (Eds.) *Research in Organizational Behavior* (175-208). Greenwich, CT: JAI Press,.
- Graen, G.B. y Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 2, 219-247.
- Graen, G.B. y Wakabayashi, M. (1992). Cross-cultural leadership making: Bridging american and japanese diversity for team advantage. En H.C. Triandis, M.D. Dunnette y L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, vol 4. (2ª edición, 415-446). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

- Graen, G.B., Cashman, J., Ginsburgh, S. y Schiemann, W. (1977). Effects of linking-pin quality upon the quality of working life of lower participants: A longitudinal investigation of the managerial understructure. *Administrative Science Quarterly*, 22, 491-504.
- Graen, G.B., Dansereau, F. y Minami, T. (1972). An empirical test of the man-in-the-middle hypothesis among executives in a hierarchical organization employing a unit set analysis, *Organizational Behavior and Human Performance*, 8, 262-285.
- Graen, G.B., Liden, R.C. y Hoel, W. (1982). Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of applied psychology*, 67, 6, 868-872.
- Graen, G.B., Scandura, T.A. y Graen, M.R. (1986). A field experimental test of the moderating effects of growth need strength on productivity. *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, 484-491.
- Green, S.G., Anderson, S.E. y Shivers, S.L. (1996). Demographic and organizational influences on leader-member exchange and related work attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66, 2, 203-214.
- Griffin, R.W. y Bateman, T.S. (1986). Job satisfaction and organizational commitment. En C.L. Cooper y I. Robertson (Eds.). *International review of industrial and organizational psychology*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Hackman, J.R. (1987). The design of work teams. En J.W. Lorsch (De.), *Handbook of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, N J: Prentice-Hall.
- Hackman, J.R. y Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of applied psychology*, 60, 2, 159-170.
- Haga, W., Graen, G., y Dansereau, F. (1974). Professionalism and role making in a service organization: A Longitudinal Investigation. *American Sociological Review*, 39, 122-33.
- Harpaz, I. (1983). *Job satisfaction. Theoretical perspectives and a longitudinal analysis*. New York: Libra Publishers.
- Harrison, D.A., Price, K.H., y Bell, M.P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41, 96-107.

- Harrison, J.K. y Hubbard, R. (1998). Antecedents to organizational commitment among Mexican employees of a U.S. firm in Mexico. *The Journal of Social Psychology*, 138, 5, 609-623.
- Heald, M., Contractor, N., Koehly, L. y Wasserman, S. (1998). Formal and emergent predictors of coworkers' perceptual congruence on an organization's social structure. *Human communication research*, 24, 4, 536-563.
- Hersey, P. y Blanchard, K.H. (1969). *Management of organizational behavior. Utilizing human resources*. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall
- Ho, C. (2000). How does diversity affect performance?: a mediating process model. Working paper in *Human resource management, employee relations and organisation studies*, 16.
- Hogan, R., Curphy, G.J., y Hogan, J. (1994). What we know about leadership effectiveness and personality. *American psychologist*, 49, 6, 493-504.
- Hollander, E.P. (1995). Organizational leadership and followership: The role of interpersonal relations. En P. Collett and A. Furnham (Eds.), *Social psychology at work: Essays in honour of Michael Argyle (69-87)*. London: Routledge.
- Homans, G.C. (1961). *Social Behaviour: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace & World.
- House, R.J. (1971). A path-goal theory of leadership effectiveness. *Administrative science quarterly*, 16, 321-338.
- House, R.J., Rousseau, D.M., y Thomas-Hunt, M. (1995). The meso paradigm: A framework for the integration of micro and macro organizational behavior. *Research in Organizational Behavior*, 17, 71-114.
- Human Performance* 9, 126-146.
- Jackofsky, E.F. y Slocum, J. (1988) A Longitudinal Study of Climates. *Journal of Organizational Behavior*, 1988, 9, 319-334.
- Jacobs, T.O. (1970). *Leadership and exchange in formal organizations*. Alexandria, VA. Human resources research organization.
- James, L.A. y James, L.R. (1989). Causal modelling in organizational research. En C.L. Cooper e I. Robertson (Eds.) *International review of industrial and organizational psychology* 1989, 371-404). New York: Wiley. (en Anderson y Williams, 1992)

- James, L.R. y Jones, A.P. (1980). Organizational climate: a review of theory and research. *Psychological bulletin*, 81, 1096-1112.
- James, L.R. y Tetrick, L.E. (1986). Confirmatory analytic tests of three causal models relating job perceptions to job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 71,1, 77-82.
- James, L.R., James, L.A. y Ashe, D.K. (1990). The meaning of organizations: the role of cognition and values. En B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (40-84). San Francisco: Jossey-Bass.
- Jehn, K., Chadwick, C. y Thatcher, S. (2000) To agree or not to agree: the effects of value congruence, individual demographic dissimilarity and conflict on workgroup outcomes. En <http://www.ilir.uiuc.edu/faculty/pdf/ijcmk.PAP1.pdf>. 12 de enero de 2002.
- Johns, G. (1981). Difference score measures of organizational behavior variables: a critique. *Organizational behavior and human performance*, 27, 443-463.
- Jones, A.P. y James, L.R. (1979). Psychological climate: dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational behavior and human performance*, 23, 201-250.
- Jonge de, J., Dormann, C., Janssen, P.P.M., Dollard, M.F., Landeweerd, J.A. y Nijhuis, F.J.N. (2001). Testing reciprocal relationships between job characteristics and psychological well-being: a cross-lagged structural equation model. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74, 29-46.
- Joyce, W.F. y Slocum, J.W. (1984). Collective climate: agreement as a basis for defining aggregate climates in organizations. *Academy of management journal*, 27, 721-742.
- Kacmar, K.M., Carlson, D.S. y Brymer, R.A. (1999). Antecedents and consequences of organizational commitment: A comparison of two scales. *Educational and Psychological Measurement*, 59, 6, 976-994.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Katz, D. y Kahn (1978). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley & Sons.

- Keller, T. y Dansereau, F. (1995). Leadership and empowerment: a social exchange perspective. *Human Relations*, 48, 2, 127-146.
- Kinicki, A.J. y Vecchio, R.P. (1994). Influences on the quality of supervisor-subordinate relations: The role of time-pressure, organizational commitment, and locus of control. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 75-82.
- Klein, H.J. y Kim, J.S. (1998). A field study of the influence of situational constraints, leader-member exchange, and goal commitment on performance. *Academy of Management Journal*, 41, 1, 88-95.
- Klein, K. J., Dansereau, F. y Hall, R.J. (1994). Levels Issues in Theory Development, Data Collection, and Analysis. *Academy of Management Review* 19:195-229.
- Koys, D.J. y DeCotiis, T.A. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human relations*, 44, 3, 265-285.
- Kozlowski, S. W. J. y Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. En Klein y Kozlowski (Eds.), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations. Society for Industrial and Organizational Psychology Frontiers Series* (3-90). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kozlowski, S.W.J., Gully, S.M., Salas, E., y Cannon-Bowers, J.A. (1996). A dynamic theory of leadership and team effectiveness: developmental and task contingent leader roles. *Research in personnel and human resources management*, 14, 253-305.
- Kozlowski, S.W.J., y Doherty, M. L (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, 74, 4, 546-553.
- Kraemer, W.F. (2002) *Employee turnover: the role of cultural mismatching. Self management group. News and events.* En www.selfmgmt.com/retention_cultural_matching.doc . 7 de enero 2002.
- Lambson, C., McLean, M., Murray, J., Saremaslani, L. y Tharaldson, L. (2001). Perceptual differences of managers and subordinates. En <http://www.public.asu.edu/~mmcLean/GroupPaper.doc>, 14 de diciembre de 2001.
- Lease, S.H. (1998). Annual review, 1993-1997: work attitudes and outcomes. *Journal of vocational behavior*, 53, 154-183.

- Lee, H.R. (2000). *An empirical study of organizational justice as a mediator of the relationships among leader-member exchange on job satisfaction, organizational commitment and turnover intentions in the lodging industry*. Tesis doctoral. Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Levine, J., Resnick, L. y Higgins, E. (1993). Social foundations of cognition. *Annual review of psychology*, 44, 585-612.
- Lewin, K., Lippitt, R. y White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of social psychology*, 10, 271-299.
- Liden, R.C. y Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23, 451-465.
- Liden, R.C. y Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 1, 43-72.
- Liden, R.C., Sparrowe, R.T. y Wayne, S.J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47-119.
- Liden, R.C., Wayne, S.J. y Sparrowe, R.T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85, 3, 407-416.
- Liden, R.C., Wayne, S.J. y Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78, 642-674.
- Litwin, G.H. y Stringer, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. D. Dunnette (Ed.) *Handbook of industrial and organizational psychology* (1297-1349). Chicago: Rand McNally College Publishing Co.
- Lloret, S., González-Romá, V. y Peiró, J.M. (1993). El cuestionario CSLPS-EAP/33. Un estudio acerca de su validez. *Psicológica*, 14, 1, 21-31.
- Major, D.A., Kozlowski, S.W.J., Chao, G.T y Gardner, P.D. (1995). A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes and the

- moderating effects of role development factors. *Journal of applied psychology*, 80, 3, 418-431.
- Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M. y Taylor, M.S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*. 43, 4, 738-748.
- Mathieu, J.E. y Zajac D.M (1990). A review and meta analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 2, 171-184.
- McClane, W.E. (1991). The interaction of leader and member characteristics in the leader-member exchange (LMX) model of leadership. *Small Group Research*, 22, 3, 283-300.
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1984). Testing the 'Side-Bet Theory' of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 3, 372-378.
- Meyer, J.P., y Allen, N.J. (1997). *Commitment in the work place: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Mobley, W. H., Griffeth, W. R., Hand, H. H., y Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86, 493-522.
- Morales, J. y Moya M. (1994). Procesos interpersonales. En Morales, J.F., Moya, M., Reboloso, E., Fernández-Dols, J.M., Huici, C., Marques, J., Páez, D., Pérez, J.A. y Turner, J.C.1994. *Psicología Social*. Madrid: McGraw-Hill.
- Moran, E.T. y Volkwein, J.F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human relations*, 45, 1, 19-47.
- Moreland R.L. y Levine, J.M. (1992). The composition of small groups. En E.J. Lawler, B. Markovsky, C. Ridgway, y H.A. Walker (Eds.) *Advances in Group Processes* (Volumen 9, 237-280). Greenwich, CT: JAI Press.

- Morrell, K., Loan-Clarke, J. y Wilkson, A. (2001). Unweaving leaving the use of models in the management of employee turnover. *Business school research series*. Paper 2001:1. Loughborough University.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. y Steers, R.M. (1982). *Employee-Organization Linkage: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. y Porter, L.W. (1979), "The Measurement of Organizational Commitment," *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Murphy, S.E. y Ensher, E.A. (1999). The effects of leader and subordinate characteristics in the development of leader-member exchange quality. *Journal of Applied Social Psychology*, 29, 7, 1371-1394.
- Napier, B.J. y Ferris, G.R. (1993). Distance in organizations. *Human resource management review*, 3, 321-357.
- Naumann, E. (1992). A conceptual model of expatriate turnover. *Journal of international business studies*, third quarter, 449-530.
- Nystrom, P.C. (1990). Vertical exchanges and organizational commitments of American business managers. *Group & Organization Studies*, 15, 3, 296-312.
- O'Reilly, C.A. y Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, 492-499.
- O'Reilly, C.A. y Caldwell, D. (1980). The impact of intrinsic and extrinsic factors on subsequent satisfaction and commitment. *Journal of Applied Psychology*, 65, 559-565.
- Ouwerkerk, J.W., Ellemers, N. y De Gilder, D. (1999). Group commitment and individual effort in experimental and organizational contexts. En Ellemers, N., Spears, R. y Doosje, B. (1999). *Social identity: Context, commitment and content* (184-204). Oxford:Blackwell Publishers.
- Pallarés, S. (1993). *La mujer en la dirección*. Tesis doctoral dirigida por Dra. Carmen Martínez González. Facultat de Psicologia. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Paré, G. y Tremblay, M. (2000). *The measurement and antecedents of turnover intentions among IT Professionals*. Montréal: Cirano.

- Peiró, J.M. (1991). *Psicología de la organización*. Madrid: UNED.
- Peiró, J.M., González-Romá, V. y Ramos, J. (1992). The influence of work-team climate on role stress, tensión, satisfaction and leadership perceptions. *Revue Européene Appliquée*, 42, 1, 49-56.
- Peiró, J.M., González-Romá, V., Zurriaga, R., Ramos, J. y Bravo, M.J. (1990). El cuestionario de satisfacción laboral de profesionales de la salud de Equipos de Atención Primaria (CSLEAP). *Revista de psicología de la salud*, 1, 135-174.
- Peiró, J.M.; González-Romá, V.; Ramos, J. y Zornoza, A. (1996). Relationships between leadership and professionals' job attitudes and perceptions: comparison of two leadership models. *Work & Stress*, 10, 3, 195-208.
- Peiró, J.M.; González-Romá, V., Bravo, M.J. y Zurriaga, R. (1995). La medida de la satisfacción laboral. *Ansiedad y estrés*, 1, 2-3-, 231-253.
- Phillips, A.S. y Bedeian, A.G. (1994). Leader-follower exchange quality: The role of personal and interpersonal attributes. *Academy of Management Journal*, 37, 4, 990-1001.
- Porac, J.F. (1987). The job satisfaction questionnaire as a cognitive event: first- and second-order processes in affective commentary. *Research in personnel and human resources management*, 5, 51-102.
- Porter L.W. y Steers, R.M (1973) Organizational work and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151-176.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., y Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Porter, L.W., y Smith, F. J. (1970). *The etiology of organizational commitment*. Manuscrito no publicado. Universidad de California en Irvine.
- Pritchard, R.D., y Karasick B.W. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational Behavior and*
- Quinn, R.E. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Quinn, R.E. y Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377.
- Reichers, A.E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of management review*, 10, 465-476.
- Rentsch, J.R. (1990). Climate and culture: interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of applied psychology*, 75(6), 668-681.
- Robbins, T.L., Summers, T.P. y Miller, J.L. (2000). Intra- and inter-justice relationships: assessing the direction. *Human relations*, 53, 10, 1329-1355.
- Rousseau, D.M. (1988). The construction of climate in organizational research. In C.L. Cooper e I. Robertson (eds.): *International review of industrial and organizational psychology* (137-158). London: John Wiley and Sons.
- Salanick G.R. y Pfeffer J. (1977). An examination of need-satisfaction models of job attitudes. *Administrative Science Quarterly*, 22, 427-456.
- Scandura, T.A. (1999). Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective. *Leadership Quarterly*, 10, 1, 25-40.
- Scandura, T.A. y Graen, G.B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of applied psychology*, 69,3, 428-436.
- Scandura, T.A., Graen, G.B. y Novack, M.A. (1986). When managers decide not to decide autocratically: an investigation of leader-member exchange and decision influence. *Journal of applied psychology*, 71, 579-584.
- Scott, K. D. y Townsend, A.M. (1994). An Examination of Factors Affecting Team Performance. *HRMagazine*, 39,8, 62-68.
- Scott, S.G. y Bruce, R.A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 3, 580-607.
- Schmitt, N., y Loher, B. T. (1984). *Development of school satisfaction measures for NASSP task force on climate*. Project report to National Association of Secondary School Principals.

- Schnake, M., Dumler, M., Cochran, D., y Barnett, T. (1990). Effects of differences in superior and subordinate perceptions of superiors' communication practices. *Journal of Business Communication*, 27, 1, 37-50.
- Schnake, M.E., Dumler, M.P., Cochran, D.S. y Barnett, T.R. (1990) . Effects of differences in superior and subordinate perceptions of the superior's communication practices. *Journal of business communication*, 27,1,37-50.
- Schneider, B. (1983). Interactional psychology and organizational behavior. En L.L. Cummings y B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (vol 5, 1-31) Greenwich, CT.: Jai Press.
- Schneider, B. y Reichers, A.E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel psychology*, 36, 19-39.
- Scholl, R.W. (1981). Differentiating organization commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of management review*, 6 (4), 589-599.
- Schriesheim, C. A., Scandura, T. A., Eisenbach, R. J., y Neider, L. L. (1992) Validation of a new Leader-Member Exchange Scale (LMX-6) using hierarchically-nested maximum likelihood confirmatory factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 52, 983-992.
- Schriesheim, C.A., Castro, S.L. y Yammarino, F.J. (2000). Investigating contingencies: An examination of the impact of span of supervision and upward controllingness on leader-member exchange using traditional and multivariate within- and between-entities analysis. *Journal of Applied Psychology*, 85, 5, 659-677.
- Schriesheim, C.A., Castro, S.L., y Cogliser, C.C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: a comprehensive review of theory, measurement and data-analytic practices. *Leadership Quarterly*, 10, 1, 63-113.
- Schriesheim, C.A., Neider, L.L. y Scandura, T.A. (1998). Delegation and leader-member exchange: Main effects, moderators, and measurement issues. *Academy of Management Journal*, 41, 3, 298-318.
- Schriesheim, C.A., Neider, L.L., Scandura, T.A. y Tepper, B.J. (1992). Development and preliminary validation of a new scale (LMX-6) to measure leader-member exchange in organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 52, 1, 135-147.

- Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 118-135.
- Seers, A. y Graen. G.B.(1984). The dual attachment concept: a longitudinal investigation of the combination of task characteristics and leader-member exchange. *Organizational behavior and human performance*, 33, 283-306.
- Seers, A., Petty, M.M. y Cashman, J.F. (1995). Team-member exchange under team and traditional management. A naturally occurring quasi-experiment. *Group & Organization Management*, 20, 1, 18-38.
- Settoon, R.P., Bennett, N. y Liden, R.C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 3, 219-227.
- Sheridan, J.E., y Vredenburg, D.J. (1978). Predicting leadership behavior in a hospital organization. *Academy of Management Journal*, 21, 679-689.
- Shore, L.M. y Wayne, S.J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774-780.
- Silva Vázquez, M. (1992). *El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención*. Barcelona: EUB.
- Smith, P.C., Kendall, L.M., y Hulin, C.L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Sparrowe, R.T. (1994). Empowerment in the hospitality industry: An exploration of antecedents and outcomes. *Hospitality Research Journal* 17, 3, 51-73
- Sparrowe, R.T. y Liden, R.C. (1997). Process and structure in leader-member-exchange. *Academy of Management Review*, 22, 2, 522-552.
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction. Application, assessment, cause and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Steers, R.M. y Mowday, R.T. (1981). Employee turnover and post-decision accommodation processes. *Research in Organizational Behavior*, 3, 235-281
- Steiner, D.D. (1988). Value perceptions in leader-member exchange. *The Journal of Social Psychology*, 128, 5, 611-618.

- Steiner, D.D. y Dobbins, G.H. (1989). The role of work values in leaders' attributions and the development of leader-member exchanges. *International Journal of Management*, 6, 1, 81-90.
- Stepina, L.P., Perrewe, P.L., Hassell, B.L., Harris, J.R. y Mayfield, C.R. (1991). A comparative test of the independent effects of interpersonal, task and reward domains on personal and organizational outcomes. *Journal of social behavior and personality*, 6, 93-104.
- Subirats, M. (2000). *Clima perceptivo y satisfacción laboral en equipos de trabajo : un análisis longitudinal y multinivel*. Tesis doctoral dirigida por Vicente González-Romá y José M^a Peiró. Facultad de Psicología. Universitat de Valencia.
- Szilagyi, A.D. (1980). Causal inferences between leader reward behavior and subordinate goal attainment, absenteeism and performance indices. *Journal of occupational psychology*, 53, 195-204.
- Tharenou, P. (1993). A test of reciprocal causality for absenteeism. *Journal of organizational behavior*, 14, 269-290.
- Thibaut, J.W. y Kelley, H.H (1959). *The social psychology of groups*. New York: Wiley.
- Thierry, H. (1998). Motivation and Satisfaction. En Drenth, P.J.D., Thierry, H. y de Wolff, C.J. (Eds.). *Handbook of work and organizational psychology, Vol. 4: Organizational psychology* (segunda edición., 253-289). Hove, England: Psychology Press/Erlbaum (UK) Taylor & Francis.
- Tomás, I. (1993). *Análisis de las propiedades psicométricas del cuestionario de clima organizacional "Focus-93*. Tesis de licenciatura dirigida por Vicente González-Romá. Facultad de psicología. Universitat de Valencia.
- Tordera, N., González-Romá, V., Mañas, M.A. y Ramos, J. (1999). Relationship between the proportion of high-quality leader-member exchanges (LMX) within a team and team-related outcomes. Comunicación presentada en la 6th *European Conference on Work and Organisational Psychology*. Helsinki, Mayo, 1999.
- Toulson P. y Smith, M.C. (1994). The relationship between organizational climate and employee perceptions of personnel management practices. *Public personnel management*, 23, 3, 453-468.

- Tsui, A.S. y O'Reilly, C.A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 32, 402-423.
- Turban, D.B. y Jones, A.P. (1988). Supervisor-subordinate similarity: Types, effects, and mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 73, 2, 228-234.
- Turban, D.B., Jones, A.P. y Rozelle, R.M. (1990). Influences of supervisor liking of a subordinate and the reward context on the treatment and evaluation of that subordinate. *Motivation and Emotion*, 14, 3, 215-233.
- Turner, J.C. (1990). *Redescubrir el grupo social. Una teoría de la categorización del yo*. Madrid: Morata.
- Uhl-Bien, M., Tierney, P., Graen, G., y Wakayabashi, M. (1990). Company Paternalism and the Hidden Investment Process: Identification of the 'Right Type' for Line Managers in Leading Japanese Organizations. *Group and Organization Studies*, 15, 4, 414-430.
- Van Muijen, J.J. (1998). Organizational culture. En Drenth, P.J.D., Thierry, H. y de Wolff, C.J. (Eds.). *Handbook of work and organizational psychology, Vol. 4: Organizational psychology* (segunda edición, 113-131). Hove, England: Psychology Press/Erlbaum (UK) Taylor & Francis.
- Van Muijen, J.J.; Koopman, P.; De Witte, K.; De Cock, G.; Susanj, Z.; Lemoine, C.; Bourantas, D.; Papalexandris, N.; Branyicski, I.; Spaltro, E.; Jesuino, J.; Gonzalvez Das Neves, J.; Pitariu, H.; Konrad, E.; Peiró, J.M.; González-Romá, V. y Tunipseed, D. (1999): Organizational culture: the focus questionnaire. *European journal of work and organizational psychology*, 8, 4, 551-568.
- Vecchio, R.Ā. (1985). Predicting employee turnover from leader-member exchange: a failure to replicate. *Academy of management journal*, 28, 478-485.
- Vecchio, R.P. y Godbel, B.C. (1984). The vertical dyad linkage model of leadership: Problems and prospects. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 5-20
- Vecchio, R.P., Griffeth, R.W. y Hom, P.W. (1986). The predictive utility of the vertical dyad linkage approach. *The Journal of Social Psychology*, 126, 617-625.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.

- Wakabayashi, M. y Graen, G. (1984). The Japanese career progress study: a 7 year follow-up. *Journal of Applied Psychology*, 69, 603-614.
- Wakabayashi, M., Graen, G., Graen, M. y Graen, M. (1988). Japanese management progress: mobility into middle management. *Journal of applied psychology*, 73, 217-227.
- Warr, P.B., y Routledge, T. (1969). An opinion scale for study of managers' job satisfaction. *Occupational Psychology*, 43, 95-109.
- Wayne, S.J, Liden, R.C., Kraimer, M.L. y Graf , I. (1999). The role of human capital, motivation and supervisor sponsorship in predicting career success. *Journal of organizational behavior*, 20, 577-595.
- Wayne, S.J., Shore, L.M. y Liden, R.C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 1, 82-111.
- Wayne, S.J., y Ferris, G.R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisorsubordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75, 487-499.
- Wayne, S.J., y Green, S.A. (1993). The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior. *Human Relations*, 46, 12, 1431-1440.
- Weiss, D. J., Davis, R. V., England, G. W. y Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota.
- Wexley, K. y Pulakos, E. (1983). The effects of perceptual congruence and sex on subordinate's performance appraisals of their managers. *Academy of management journal*, 26, 666-676.
- Wilhelm, C.C., Herd, A.M. y Steiner, D.D. (1993) Attributional conflict between managers and subordinates:an investigation of leader-member exchanges effects. *Journal of organizational behavior*, 14, 531-544.
- Williams, L.J. y Podsakoff, P. M. (1989). Longitudinal field methods for studying reciprocal relationships in organizational behavior research: toward improved causal analysis. *Research in organizational behavior*, 11, 247-292.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations*. New York: Prentice Hall.

- Yukl, G. y Van Fleet, D.D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. En Dunnette, M.D. y Hough, L.M. (Eds). *Handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3* (segunda edición, 147-197). Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Zajonc, R.B. (1980) Feeling and thinking: Preferences need no inferences. *American psychologist*, 35, 151-175.
- Zajonc, R.B., Adelman, P.K.; Murphy, S.T. y Niendenthal, P.M. (1987). Convergence in the physical appearance of spouses. *Motivation and emotion*, 11, 4, 335-346.

