

## LA CALIDAD DEL INTERCAMBIO LÍDER-MIEMBRO (LMX) Y EL CLIMA PSICOLÓGICO: UN ANÁLISIS LONGITUDINAL DE SUS RELACIONES RECÍPROCAS

*Nuria Tordera*<sup>1 2</sup>

*José M. Peiró*<sup>2 3</sup>

*José Ramos López*<sup>2</sup>

*Vicente González-Romá*<sup>2</sup>

**Resumen:** Aunque la relación entre clima y liderazgo ha sido señalada desde distintas aproximaciones teóricas existe poca investigación que haya aportado un marco conceptual sólido para entender el proceso de desarrollo de ambos fenómenos. Partiendo de la aproximación interaccionista para la formación de clima y la teoría del intercambio líder-miembro (LMX) Kozlowski y Doherty (1989) proponen un marco teórico en el que especifican los mecanismos que actúan en el desarrollo de ambos constructos. La falta de diseños longitudinales impide analizar las relaciones causales entre ambos constructos. El principal objetivo del presente trabajo es analizar una serie de hipótesis de causación recíproca respecto a la relación entre la calidad LMX y el clima psicológico a través de un diseño longitudinal. Los resultados mostraron la existencia de relaciones entre ambos constructos a través del tiempo aunque no mostraron apoyo a las hipótesis de relación recíproca.

**Palabras-clave:** liderazgo, clima organizacional, intercambio líder-miembro, congruencia perceptiva.

**Leader-member exchange quality (LMX) and psychological climate: A longitudinal analysis of their reciprocal relationship (Abstract):** Although the relationship between climate and leadership has been taken into account from different research and theoretical approaches, there is a lack of effort in the development of conceptual framework to understand the relationship between the development processes in both constructs. Grounding on the interactionist approach to the

---

<sup>1</sup> La correspondencia relacionada con este artículo deberá ser enviada a Nuria Tordera, Avda. Blasco Ibáñez, 21; 46010 Valencia. Tel. 96 386 45 66. E-mail: nuria.tordera@uv.es. Este artículo ha sido subvencionado por la Generalitat Valenciana en su programa de Grupos de I+D+I (Grupo: 03/195)

<sup>2</sup> Universitat de Valencia.

<sup>3</sup> IVIE.

formation of climate and the Leader Member Exchange in leadership, Kozlowski and Doherty (1989) developed a conceptual framework that specifies the theoretical mechanisms linking both constructs. The lack of longitudinal designs hinders the possibility to test causal relationships between both constructs. The main objective of the present paper was to test a number of reciprocal causal hypotheses regarding the relationship between LMX and climate by means of a longitudinal design. Results show LMX and climate to be longitudinally related but the existence of reciprocal relationship was not supported.

**Key-words:** leadership, organizational climate, leader member exchange, perceptual congruence.

**A qualidade do intercâmbio líder-membro (LMX) e o clima psicológico: Uma análise longitudinal das suas relações recíprocas (Resumo):** Embora a relação entre o clima e a liderança esteja presente em diferentes abordagens teóricas, existe pouca investigação que contribua para compreender o processo de desenvolvimento de ambos os fenómenos de um modo integrado. Kozlowski e Doherty (1989) desenvolvem uma abordagem para a formação do clima organizacional, com a qual integram a teoria do intercâmbio líder-membro (LMX) e propõem um modelo teórico em que especificam os mecanismos que agem no desenvolvimento de ambos os constructos. A ausência de estudos longitudinais impede a análise das relações causais entre ambos os constructos. O objectivo principal deste trabalho é analisar uma série de hipóteses de causalidade recíproca entre a qualidade LMX e o clima psicológico através de um estudo longitudinal. Os resultados mostraram a existência de relações entre ambos os constructos ao longo do tempo, embora não sejam apoiadas as hipóteses de relação recíproca.

**Palavras-chave:** liderança, clima organizacional, intercâmbio, líder-membro, congruência perceptiva.

### **La calidad del intercambio líder-miembro (LMX) y el clima psicológico: un análisis longitudinal de sus relaciones recíprocas**

La conexión entre clima y liderazgo ha sido puesta de relieve en diversas ocasiones (Lewin, Lippitt y White, 1939; Blake y Mouton, 1964; Litwin y Stringer, 1968; Sheridan y Vredenburg, 1978). A pesar de ello, son escasos los trabajos que han estudiado empíricamente los mecanismos de conexión que existen entre estos dos constructos y existen pocos esfuerzos por establecer un marco conceptual que permita entender la relación

entre ambos. Uno de los esfuerzos más significativos en esta línea es el marco teórico desarrollado por Kozlowski y Doherty (1989) en el que integran el estudio de ambos fenómenos a partir de dos aproximaciones: la aproximación interaccionista a la formación del clima (Joyce y Slocum, 1984; Schneider y Reichers, 1983) y la teoría del liderazgo del intercambio líder-miembro (*Leader-member exchange theory*) (Graen y Cashman, 1975). En su modelo especifican los nexos de unión entre los procesos de desarrollo de ambos constructos e hipotetizan la existencia de relaciones recíprocas entre ambos constructos. El trabajo de Kozlowski y Doherty (1989) es, a su vez, el primero que analiza empíricamente la relación entre los procesos de formación de ambos constructos. Sin embargo, ni el trabajo pionero de estos autores, ni estudios posteriores utilizan diseños longitudinales que permitan poner a prueba dichas hipótesis y, en general, el clima se ha considerado como un consecuente del liderazgo. Además, existe una falta de concreción de algunos de los mecanismos que subyacen a la influencia entre liderazgo y clima. El presente trabajo contribuye a la investigación sobre las relaciones entre estos dos constructos de dos modos: en primer lugar, extiende el modelo presentado por Kozlowski y Doherty (1989), tomando en consideración la literatura que ha analizado la similitud líder-miembro como un antecedente de la calidad de la relación de intercambio líder-miembro (*Leader-member exchange quality*, LMX). Además, frente a la literatura empírica anterior, la utilización de un diseño longitudinal ha permitido poner a prueba diversas hipótesis de causalidad recíproca entre clima y LMX.

### **Un marco conceptual para el estudio de las relaciones entre clima y liderazgo (Kozlowski y Doherty, 1989)**

Como acabamos de señalar, el marco conceptual desarrollado por Kozlowski y Doherty (1989) parte de la aproximación interaccionista a la formación del clima (Joyce y Slocum, 1984; Schneider y Reichers, 1983) y de la teoría del intercambio líder-miembro (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 ha definido el clima como un significado compartido o una realidad intersubjetiva que nace de la interacción entre individuos (Moran y Volkwein, 1992). La formación del clima se entiende como un proceso social de creación de sentido en el que la comunicación o el intercambio de información juegan un papel principal. Por otro lado, la teoría del intercambio líder-miembro asume que los líderes desarrollan

diferentes tipos de relaciones con cada uno de sus subordinados o los miembros de los equipos que lideran 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. Este modelo parte de la idea de que los procesos de desarrollo del clima y del liderazgo transcurren simultáneamente en los contextos laborales, 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 este sentido, el modelo considera que las relaciones entre ambos fenómenos serían de causalidad recíproca.

En el modelo desarrollado, los autores señalan los procesos por los cuales el ejercicio del liderazgo influye sobre el proceso de formación del clima. Por un lado, citan los trabajos clásicos de los primeros teóricos sobre el liderazgo, que consideran a éste como un importante determinante de las percepciones del clima (Litwin y Stringer, 1968). La literatura posterior también ha señalado la importancia de las creencias y los valores de los líderes en la determinación del clima organizacional (Ostroff y Bowen, 2000). Kozlowski y Doherty (1989) también señalan los mecanismos por los cuales los líderes influyen en el desarrollo de percepciones compartidas del ambiente. Haciendo referencia a la aproximación interaccionista a la formación del clima, señalan la importancia de los supervisores inmediatos en las percepciones del clima de sus subordinados, en la medida en que aquellos son más susceptibles de ser vistos como representantes de la organización y como características salientes del contexto. La literatura posterior ha insistido también en este mecanismo de creación de sentido. Los líderes han sido considerados como "ingenieros del clima" (Naumann y Bennett, 2000) al menos por tres motivos. En primer lugar, los líderes tienen la capacidad para introducir interpretaciones comunes y comunicar sus propias interpretaciones de lo que está sucediendo en la organización, a través de su interacción con un gran número de miembros (Rentsch, 1990). 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 (Scott y Bruce, 1994).

En este sentido, Kozlowski y Doherty (1989) señalan que en tanto en cuanto el líder actúa como un mediador de la interpretación que hacen los

subordinados de los acontecimientos organizacionales, las relaciones diádicas que éste desarrolla con sus subordinados influirán sobre el desarrollo de las percepciones del clima. Sin embargo, aunque su modelo establece la existencia de relaciones recíprocas entre ambos constructos, no se especifican los mecanismos por los cuales el clima o la formación de percepciones compartidas sobre el clima pueden influir sobre el desarrollo de LMX. Esta unidireccionalidad en la explicación de los mecanismos que relacionan ambos procesos se plasma también en su trabajo empírico. A partir del marco teórico desarrollado, estos autores formularon 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 de los trabajadores, 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. 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. 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.

Además del trabajo de Kozlowski y Doherty (1989), únicamente se han encontrado tres trabajos en los que se analice la relación entre LMX y distintas dimensiones del clima (Dunegan *et al.*, 1992; Scott y Bruce, 1994; Cogliser y Schriesheim, 2000). En todos ellos, el clima se ha considerado como un consecuente de LMX y ha sido operacionalizado como clima percibido. Todos ellos muestran apoyo para la primera hipótesis planteada por el trabajo pionero de Kozlowski y Doherty (1989): LMX está significativa y positivamente relacionado con las percepciones del clima.

El hecho de que todos los trabajos realizados hasta el momento sean estudios transversales impide hacer inferencias sobre la causalidad de las relaciones. Distintos autores han apuntado la necesidad de llevar a cabo estudios longitudinales para analizar la existencia de relaciones recíprocas entre ambos fenómenos (Kozlowski y Doherty, 1989; Scott y Bruce, 1994). En cualquier caso, la incorporación del tiempo en el diseño de investigación es necesaria para examinar la dirección de causalidad entre ambos constructos (Parker, Baltes, Young, Huff, Altmann, Lacost y Roberts, 2003; Ostroff, Kinicki y Tamkins, 2003). Junto a ello, es necesario un mayor desarrollo teórico para entender los mecanismos por los que el clima incide en el desarrollo de LMX.

A través de un diseño longitudinal, en el presente trabajo se ponen a prueba dos de las hipótesis propuestas por Kozlowski y Doherty (1989):

*Hipótesis 1a* – LMX en tiempo 1 predecirá el clima psicológico en tiempo 2 (apoyo, innovación, orientación a metas y orientación a reglas).

*Hipótesis 2a.*– LMX en tiempo 1 predecirá el acuerdo líder-miembro en sus percepciones de las dimensiones del clima en tiempo 2 (apoyo, innovación, orientación a metas y orientación a reglas).

### **El papel del clima en el desarrollo de LMX**

Como hemos señalado anteriormente, en el marco teórico desarrollado por Kozlowski y Doherty (1989) hay una falta de desarrollo teórico sobre los mecanismos por los cuales el clima influye en el desarrollo de relaciones de alta calidad líder-subordinado. Dos líneas de investigación en la literatura sobre liderazgo permiten ampliar el marco explicativo de dicho modelo. Por un lado, se ha señalado que el clima influye en la calidad de la relación de liderazgo debido a que es el contexto en el cual ésta se desarrolla. Por otro lado, la investigación realizada sobre el papel de la congruencia perceptiva como antecedente de LMX permite explicar los mecanismos a través de los cuales la similitud en el clima percibido entre líder y subordinado puede estar incidiendo en el desarrollo de relaciones de alta calidad.

#### *El clima como factor contextual*

En distintas revisiones teóricas sobre el liderazgo en el ambiente organizacional y cómo éste es percibido se ha señalado como un determinante clave en el proceso de desarrollo del liderazgo (Bass, 1990; Yukl, 1994). Así, por ejemplo, la teoría del “camino hacia la meta” (*path goal theory*) pone de relieve que las características del ambiente 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 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 y que, a su vez, establecen el contexto en el que se desarrolla la relación entre líderes y subordinados (Cogliser y Schriesheim, 2000). Del mismo modo, desde la teoría de LMX se ha apuntado en distintas ocasiones la necesidad

de considerar la cultura y el clima organizacional como factores clave en el desarrollo de la relación de intercambio líder-miembro (Dienesch y Liden, 1986; Liden, Sparrowe y Wayne, 1997). Todos los modelos citados apuntan que el mecanismo por el cual el clima y la cultura influiría el proceso de liderazgo es el establecimiento de los límites o el marco de actuación para el desarrollo de dicha relación. En este sentido, planteamos la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 1b* – El clima psicológico en tiempo 1 (apoyo, innovación, orientación a metas y orientación a reglas) predecirá LMX en tiempo 2.

#### *Congruencia perceptiva y LMX*

Existen diversas formas de operacionalizar la similitud, una de ellas, la congruencia perceptiva (*perceptual congruence*), la entiende como el grado de congruencia o acuerdo en las percepciones de ambos miembros de la díada. La investigación realizada por Kozlowski y Doherty (1989) analizó las relaciones entre la congruencia perceptiva líder-subordinado en clima y LMX. Sin embargo, aunque se hipotetizaron relaciones recíprocas entre ambos constructos, no establecieron los mecanismos por los cuales la similitud pudiera influir el desarrollo de LMX.

La investigación sobre antecedentes LMX señala dos mecanismos para explicar este proceso. El primero de ellos se basa en el paradigma de la similitud-atracción (Byrne, 1971) y considera que las personas tienden a sentirse atraídas por aquellos que son más similares a ellos mismos. Cuando líder y subordinado se perciben como similares es más fácil que interactúen más frecuentemente, lo que, a su vez, incrementa el nivel de familiaridad, confianza, delegación, y, por lo tanto, aumenta la calidad de su intercambio. El segundo proviene de la investigación sobre grupos y propone que la similitud entre individuos se relaciona con una mayor frecuencia de comunicación e integración en los grupos sociales o las díadas (Tsui y O'Reilly, 1989). 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 (Engle y Lord, 1997). 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 este segundo mecanismo. 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 clari-

dad 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).

Ambos mecanismos (atracción y facilitación del trabajo) tienen un alto poder recompensante para que los miembros de la díada se impliquen en el proceso de desarrollo de la relación de intercambio (Boyd y Taylor, 1998). La investigación ha mostrado que las díadas líder-miembro que comparten características demográficas, rasgos de personalidad o percepciones similares sobre distintos procesos organizacionales desarrollan relaciones de mayor calidad (Green, Anderson y Shivers, 1996; Bauer y Green, 1996; Graen y Schiemann, 1978; Steiner y Dobbins, 1989; Ashkanasy y O'Connor, 1997; Engle y Lord, 1997). No obstante, no se han desarrollado estudios longitudinales que analicen la dirección de causalidad de las relaciones.

Siguiendo la investigación sobre las relaciones entre congruencia perceptiva y LMX se propone la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 2b* – El acuerdo líder-miembro en las percepciones clima en tiempo 1 (apoyo, innovación, orientación a metas y orientación a reglas) predecirá LMX en tiempo 2.

Así pues, en el presente trabajo, siguiendo el modelo desarrollado por Kozlowski y Doherty (1989) y la extensión realizada posteriormente, se proponen cuatro hipótesis de causalidad recíproca entre LMX y las percepciones individuales del clima (hipótesis 1a y 1b) y entre LMX y el acuerdo líder-miembro en las percepciones del clima (hipótesis 2a y 2b).

## **Método**

### *Muestra y procedimiento*

El presente trabajo es 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 está compuesta por profesionales que trabajan en 11 Centros de Atención Primaria (CAP) y 9 Centros de Salud Mental (CSM). En cada uno de estos centros, un profesional de la salud desempeña el rol de coordinador. 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. Posteriormente, visitó cada uno de los centros y se presentaron los cuestionarios en los dos momentos temporales. 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. La muestra longitudinal está compuesta por un total de 132 sujetos, de los cuales 45 (el 33,8%) son varones, mientras que 86 (el 64,7%) son mujeres (ver tabla 1). La edad media es de 35,63 años. La media en la experiencia profesional es de 11,79 años y las medias en la antigüedad profesional, en la organización y en el centro son de 10,29, 7,89 y 5,31 años, respectivamente. La muestra de los Centros de Atención Primaria está 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. La muestra de los Centros de Salud Mental está compuesta por psiquiatras, psicólogos, trabajadores sociales, auxiliares administrativos, auxiliares de clínica y enfermeras. En este caso no se les preguntó sobre su rol profesional para garantizar la confidencialidad de los datos. En estos equipos se obtuvieron datos sobre su nivel educativo. El 22,7% tiene una titulación universitaria superior, el 27,3% tiene una titulación universitaria media, el 11,4% tiene B.U.P. o bachillerato, el 6,8% tiene el segundo grado de formación profesional, el 25,0% tiene hasta el primer grado de formación profesional y el 6,8% tiene en graduado escolar o certificado de escolaridad.

De un total de 20 coordinadores, se obtuvieron datos comparables entre tiempo 1 y tiempo 2 de 13 de ellos, 6 de CAP y 7 de CSM. Así pues, para analizar la similitud de las percepciones en las dimensiones de clima entre líder y subordinado sólo se tuvieron en cuenta los sujetos de los centros de los cuales teníamos información del coordinador (N = 92). De los 13 coordinadores, 12 son varones y una es mujer. La edad media es de 40,23 años. En los CAP, los seis coordinadores son médicos. Respecto a los CSM, todos los líderes tienen una titulación universitaria superior. La experiencia profesional media es de 15,54 años. La antigüedad profesional en la organización y en el centro tienen como media 15,69, 11,75 y 6,96 años, respectivamente.

Tabla 1: Características sociolaborales de la muestra de estudi

		<b>Miembros (N = 132)</b>	<b>Coordinadores (N = 13)</b>
<b>Centros</b>	CAP	11	6
	CSM	9	7
	Total	20	13
<b>Sexo</b>	Hombres	N = 45 (33,8 %)	N = 12 (92,3 %)
	Mujeres	N = 86 (64,7 %)	N = 1 (7,7 %)
<b>Cat. Profesional CAP</b>	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 %)	
<b>Nivel educativo ESM</b>	Titul. universitaria superior	N = 10 (22,7 %)	N = 7 (100 %)
	Titul. universitaria media	N = 12 (27,3 %)	
	Bachillerato	N = 5 (11,4 %)	
	2º grado FP	N = 3 (6,8 %)	
	1º grado FP	N = 11 (25 %)	
	Educación básica	N = 3 (6,8 %)	
<b>Edad y antigüedad</b>	Edad	X = 35,63 años	X = 40,23 años
	Experiencia profesional	X = 11,79 años	X = 15,54 años
	Antigüedad profesional	X = 10,29 años	X = 15,69 años
	Antigüedad en la organización	X = 7,89 años	X = 11,75 años
	Antigüedad en el centro	X = 5,31 años	X = 6,96 años

### *Medidas*

#### La calidad del intercambio líder-miembro (LMX)

Se midieron las percepciones de los miembros de cada centro respecto a la calidad de su interacción con su líder, 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. Algunos ejemplos de ítems son: ¿En qué medida cree usted que su coordinador es capaz de entender sus problemas y necesidades?, ¿En qué medida cree usted que su coordinador reconoce su potencial?. 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. Los análisis de fiabilidad (alpha de Cronbach) muestran un coeficiente de consistencia interna de 0,88 tanto en tiempo 1 como en tiempo 2. La operacionalización dicotómica del constructo LMX (alta calidad de la relación, baja calidad de la relación) ha sido criticada en repetidas ocasiones recomendándose su tratamiento como un continuo (Liden *et al.*, 1997). Así pues, frente a la operacionalización dicotómica del trabajo de Kozlowski y Doherty (1989), LMX fue analizada como una variable continua.

### Clima psicológico

La medida utilizada para medir el clima laboral fue el cuestionario 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). 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 (8 ítems: ¿con qué frecuencia se tratan los conflictos interpersonales?; ¿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 (12 ítems: ¿cuánta gente se espera que encuentre nuevas formas de resolver problemas?, ¿con qué frecuencia su equipo busca nuevos usuarios para sus servicios?). Clima de orientación hacia metas: mide el grado en el que las actividades y conductas están orientadas hacia la consecución de objetivos establecidos previamente (14 ítems: ¿con qué frecuencia se mide su desempeño?, ¿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 (6 ítems: ¿con qué frecuencia sus actividades laborales son previsibles?, ¿con qué frecuencia se dan las instrucciones por escrito?).

A los sujetos se les pidió que describiesen el clima en su equipo de trabajo como un todo. El coeficiente de consistencia interna (alpha de Cronbach) para cada escala de clima en tiempo 1 y tiempo 2, respectivamente, fue: 0,80 y 0,77 para clima de apoyo, 0,75 y 0,74 para clima de innovación, 0,78 y 0,83 para clima de orientación a metas, y 0,47 y 0,60 para clima de orientación a reglas.

### Similitud en las percepciones de clima psicológico

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 centro en cada dimensión de clima. De este modo se obtuvo una puntuación que indicaba el desacuerdo entre líder y subordinado 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.

### *Análisis*

Para contrastar las hipótesis planteadas sobre los efectos recíprocos entre los constructos analizados, se utilizaron análisis de regresión diferida separados para la calidad de la relación y cada una de las dimensiones del clima consideradas (clima psicológico y similitud líder-miembro en las puntuaciones de clima). 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  $\beta_2$  y  $\beta_4$  fue analizada para probar las hipótesis causales. Además se controla la estabilidad temporal de la variable dependiente de modo que el coeficiente de regresión resultante  $\Delta R$  indica el efecto del predictor sobre el cambio en la variable dependiente (para una demostración algebraica ver Finkel, 1995).

### **Resultados**

Antes de llevar a cabo los análisis de regresión diferida se analizaron las correlaciones entre LMX, clima psicológico y similitud líder-subordinado en las percepciones de clima. Las correlaciones muestran la existencia de relaciones significativas entre LMX y las cuatro dimensiones de clima tanto en tiempo 1 como en tiempo 2 (ver tabla 2). Respecto a las relaciones 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. Por el contrario, en tiempo 2 se encontraron relaciones positivas significativas con la similitud en las cuatro dimensiones consideradas.

Tabla 2: Correlaciones entre LMX, dimensiones de clima psicológico del equipo y similitud líder-miembro en las percepciones de clima psicológico del equipo (muestra longitudinal T1 T2).

Tiempo 1	X	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
1. LMX	3,90																		
2. Clima de apoyo	3,33	0,63**																	
3. Clima de innovación	2,92	0,48**	0,69**																
4. Clima de orientación a metas	2,99	0,46**	0,64**	0,67**															
5. Clima de orientación a reglas	3,39	0,29**	0,54**	0,45**	0,61**														
6. Similitud clima de apoyo	1,65	0,45**	0,48**	0,38**	0,28**	0,00													
7. Similitud clima de innovación	1,44	0,15	0,25*	0,25*	0,11	0,10	0,47**												
8. Similitud clima orientación a metas	1,56	0,16	0,33**	0,19†	0,18†	0,17	0,25*	0,48**											
9. Similitud clima orientación a reglas	1,58	0,14	0,18	0,10	0,03	0,05	0,31**	0,40**	0,40**										
Tiempo 2	X	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
10. LMX	3,84	0,49**	0,57**	0,49**	0,34**	0,36**	0,20†	0,27*	0,32**	0,26*									
11. Clima de apoyo	3,11	0,46**	0,65**	0,60**	0,43**	0,44**	0,29**	0,21*	0,36**	0,19†	0,73**								
12. Clima de innovación	2,71	0,39**	0,54**	0,70**	0,49**	0,38**	0,31**	0,36**	0,32**	0,28**	0,53**	0,71**							
13. Clima de orientación a metas	2,88	0,31**	0,52**	0,54**	0,61**	0,41**	0,27*	0,28**	0,27*	0,12	0,49**	0,63**	0,73**						
14. Clima de orientación a reglas	3,25	0,16†	0,39**	0,32**	0,37**	0,59**	0,07	0,07	0,07	0,03	0,38**	0,48**	0,44**	0,54**					
15. Similitud clima de apoyo	1,51	0,17	0,26*	0,18	0,12	0,15	0,28**	0,36**	0,39**	0,41**	0,32**	0,45**	0,35**	0,20†	0,18†				
16. Similitud clima de innovación	1,37	0,14	0,35	0,26*	0,14	0,20†	0,29**	0,50**	0,63**	0,37**	0,34**	0,34**	0,38**	0,29**	0,26**	0,58**			
17. Similitud clima orientación a metas	1,42	0,10	0,18†	0,14	0,04	0,14	0,26**	0,39**	0,46**	0,24*	0,20†	0,33**	0,28**	0,12	0,17	0,60**	0,60**		
18. Similitud clima orientación a reglas	1,41	0,01	0,08	0,13	0,02	0,05	0,15	0,37**	0,30**	0,37**	0,29**	0,21*	0,40**	0,31**	0,27**	0,53**	0,55**	0,34**	

Nota: †  $p < 0,10$ ; \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$

Posteriormente, se llevaron a cabo análisis de regresión diferida separados para poner a prueba las hipótesis de causalidad recíproca (ver tabla 3). Los resultados encontrados confirman las hipótesis relativas a los efectos del clima psicológico sobre el desarrollo de LMX (hipótesis 1b). Sin embargo, contrariamente a las hipótesis planteadas (hipótesis 1a), LMX en tiempo 1 no predijo el cambio en las percepciones de las distintas facetas del clima en tiempo 2. El clima de apoyo en tiempo 1 predice el cambio en las percepciones de LMX en tiempo 2. Por el contrario, las percepciones de LMX en tiempo 1 no predicen significativamente el clima de apoyo en tiempo 2. Del mismo modo, el clima de innovación en tiempo 1 predice el cambio en las percepciones de LMX en tiempo 2. Sin embargo, las percepciones de LMX en tiempo 1 no predicen significativamente el clima de innovación en tiempo 2. En tercer lugar, el clima de orientación a metas en tiempo 1 predice el cambio en las percepciones de LMX en tiempo 2. LMX en tiempo 1 no predice el clima de orientación a metas en tiempo 2. Por último, el clima de orientación a reglas en tiempo 1 predice el cambio en LMX en tiempo 2. LMX en tiempo 1 no predice significativamente el clima de orientación a reglas en tiempo 2.

Respecto a la relación entre la similitud líder-miembro, en sus percepciones de clima y LMX, los resultados encontrados confirman las hipótesis relativas a los efectos de la similitud en las percepciones de clima sobre el desarrollo de LMX (hipótesis 2b) en tres de las dimensiones de clima consideradas (innovación, metas y reglas). No se encontró apoyo respecto al efecto de LMX sobre el desarrollo de la similitud en las percepciones de clima (hipótesis 2a). Respecto a la relación entre la similitud en clima de apoyo y LMX, los resultados no mostraron apoyo a ninguna de las hipótesis planteadas. 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. LMX en tiempo 1 no predice la similitud líder-miembro en clima de innovación en tiempo 2. La similitud en clima de orientación a objetivos en tiempo 1 predice significativamente LMX en tiempo 2. LMX en tiempo 1 no predice la similitud líder-miembro en clima de orientación a metas en tiempo 2. Asimismo, aunque las relaciones no fueron significativas al nivel de significación convencional,  $p < 0,05$ , la similitud líder-miembro en clima de orientación a reglas en tiempo 1 predice LMX en tiempo 2 a un nivel cercano a la significación ( $p < 0,06$ ). LMX en tiempo 1 no predice la similitud líder-miembro en clima de orientación a reglas en tiempo 2.

Tabla 3: Análisis recíprocos de regresión diferida entre LMX y clima psicológico y entre LMX y similitud líder-miembro en sus percepciones de clima psicológico

Predictores					Predictores						
<b>Vs. criterio</b>	<b>C. apoyo<sup>1</sup></b>	<b>LMX<sup>1</sup></b>	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$	<b>Vs. criterio</b>	<b>C. innovación<sup>1</sup></b>	<b>LMX<sup>1</sup></b>	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$
<b>C. apoyo<sup>2</sup></b>	0,63**	0,03	0,43**	0,00	<b>C. innovación<sup>2</sup></b>	0,68**	0,05	0,50**	0,00		
<b>LMX<sup>2</sup></b>	0,44**	0,20*	0,34**	0,11**	<b>LMX<sup>2</sup></b>	0,33**	0,34**	0,33**	0,09**		
Predictores					Predictores						
<b>Vs. criterio</b>	<b>C. metas<sup>1</sup></b>	<b>LMX<sup>1</sup></b>	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$	<b>Vs. criterio</b>	<b>C. reglas</b>	<b>LMX<sup>1</sup></b>	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$
<b>C. metas<sup>2</sup></b>	0,59**	0,04	0,37**	0,00	<b>C. reglas<sup>2</sup></b>	0,61**	0,05	0,35**	0,00		
<b>LMX<sup>2</sup></b>	0,15†	0,41**	0,25**	0,02†	<b>LMX<sup>2</sup></b>	0,23**	0,40**	0,27**	0,05**		
Predictores					Predictores						
<b>Vs. criterio</b>	<b>Similitud c. apoyo<sup>1</sup></b>	<b>LMX</b>	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$	<b>Vs. criterio</b>	<b>Similitud c. innovación</b>	<b>LMX<sup>1</sup></b>	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$
<b>Similitud c. apoyo<sup>2</sup></b>	0,25*	0,06	0,00	0,08	<b>Similitud c. innovación<sup>2</sup></b>	0,50**	0,07	0,26**	0,00		
<b>LMX<sup>2</sup></b>	0,05	0,52**	0,00	0,25**	<b>LMX<sup>2</sup></b>	0,21*	0,47**	0,30**	0,05*		
Predictores					Predictores						
<b>Vs. criterio</b>	<b>Similitud c. metas<sup>1</sup></b>	<b>LMX<sup>1</sup></b>	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$	<b>Vs. criterio</b>	<b>Similitud c. reglas<sup>1</sup></b>	<b>LMX<sup>1</sup></b>	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$
<b>Similitud c. metas<sup>2</sup></b>	0,45*	0,03	0,31**	0,00	<b>Similitud c. reglas<sup>2</sup></b>	0,37**	0,04	0,13**	0,00		
<b>LMX<sup>2</sup></b>	0,26**	0,46**	0,31**	0,06**	<b>LMX<sup>2</sup></b>	0,19†	0,47**	0,28**	0,03†		

Nota: \*\* $p < 0,01$  \*  $p < 0,05$  † $p < 0,06$





Así pues, los resultados encontrados no apoyan la hipótesis de causalidad recíproca entre las dimensiones de clima y LMX. Por el contrario, señalan relaciones unidireccionales entre clima psicológico y LMX y entre similitud líder-miembro en percepciones de clima y LMX, siendo en ambos casos las dimensiones de clima antecedentes de LMX. Por un lado, aquellos sujetos que tenían percepciones más positivas del clima, en las cuatro dimensiones consideradas en tiempo 1, perciben una mejor calidad de su relación con el líder en tiempo 2. Por otro lado, cuanto más similares son las percepciones de ambos miembros de la díada en tiempo 1 respecto al grado en que existe apertura a nuevas ideas (clima de innovación), el grado en que las comunicaciones y actividades están orientadas hacia la consecución de objetivos establecidos (clima de orientación hacia los objetivos) y el grado en que la conducta está regulada por normas y reglas (clima de orientación a reglas) mayor calidad posee la relación de intercambio entre ellos en tiempo 2.

### **Discusión**

A partir del análisis de la literatura sobre las relaciones entre el liderazgo y el clima y la extensión del modelo conceptual elaborado por Kozlowski y Doherty (1989), el presente trabajo se ha dirigido a examinar la existencia de relaciones recíprocas entre LMX y el clima. El clima se ha analizado de dos modos: como percepciones individuales respecto a cuatro dimensiones (clima de apoyo, clima de innovación, clima de orientación a metas y clima de orientación a reglas) y como similitud líder-miembro en las percepciones del clima. Los resultados encontrados confirman la existencia de relaciones significativas entre LMX y el clima, pero, contrariamente al modelo desarrollado por Kozlowski y Doherty (1989), no se confirma la existencia de relaciones recíprocas. Por el contrario, las relaciones estudiadas están mejor representadas por un tipo de influencia unidireccional. El clima muestra capacidad de predicción sobre los cambios en la relación de intercambio líder-subordinado, a través del tiempo, de dos modos. Tres de las dimensiones del clima analizadas (apoyo, innovación y orientación a metas) y la similitud líder-miembro en sus percepciones en otras tres dimensiones del clima (innovación, orientación a metas y orientación a reglas) muestran ser predictores positivos de LMX. En este sentido, los resultados son consistentes con aquellos trabajos que señalan el clima como un factor contextual que condiciona el proceso de desarrollo de LMX (Dienesch y Liden, 1986; Graen y Uhl-Bien, 1995; Cogliser y Schriesheim, 2000;) y con la literatura que considera la similitud líder-miembro como un antecedente del desarrollo de LMX (Engle y Lord, 1997). Sin embargo, contradice las hipótesis planteadas por aquellos la aproximación interaccionista

para explicar la formación del clima (James y James, 1989; Kozlowski y Doherty, 1989; Ostroff *et al.*, 2003)

En cuanto a la existencia de relaciones positivas significativas entre ambos constructos, cabe señalar que, al igual que en anteriores investigaciones, las relaciones más fuertes se encontraron entre el clima de apoyo y LMX (Kozlowski y Doherty, 1989; Dunegan *et al.*, 1992; Cogliser y Schriesheim, 2000). 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 orientación a metas y LMX en los análisis transversales realizados en los dos momentos temporales por separado, los análisis de regresión diferida no muestran relaciones significativas. Una dimensión de clima similar ha sido considerada en la investigación de Kozlowski y Doherty (1989). 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 dimensión de orientación a reglas cabe destacar 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. 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.

Asimismo, 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 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. El único trabajo que ha analizado anteriormente las relaciones entre la similitud líder-miembro en las percepciones del clima y LMX es el desarrollado por Kozlowski y Doherty, 1989). 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.

Uno de los problemas a la hora de determinar la similitud entre líder y subordinado es la determinación de qué aspectos hacen que ambos se perciban como similares. La razón por la cual una categoría deviene importante para definirse a uno mismo 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, del presente trabajo podría desprenderse 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-miembro no presente grandes diferencias de una década 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 subordinado. 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.

Estos resultados presentan, a su vez, una serie de implicaciones prácticas. En primer lugar, de los resultados obtenidos se desprende que las organizaciones pueden mejorar la calidad de las relaciones líder-subordinado interviniendo sobre las percepciones del clima. De hecho, ésta es una de las preocupaciones básicas de la teoría sobre LMX (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. 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.

A su vez, las relaciones encontradas entre la similitud líder-miembro en las percepciones del clima indica la necesidad de que las organizaciones y, en concreto, los supervisores consideren su efecto en la forma de dirigir personas. 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 ser contraproducente. En este sentido, algunos autores han señalado 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 sí 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.

Las organizaciones también pueden desarrollar estrategias que fomenten el acuerdo en el clima. Tal y como ha señalado la literatura sobre congruencia perceptiva, todos aquellos mecanismos que permitan una mayor calidad y cantidad de comunicación podrían favorecer dicho proceso (Ho, 2000). Dichas estrategias deberían tener en cuenta, a su vez, que el acuerdo no produzca una visión negativa del clima.

El presente trabajo también presenta algunas limitaciones cuya consideración debe tenerse en cuenta a la hora de interpretar los resultados. En primer lugar, respecto a la falta de éxito, a la hora de encontrar relaciones recíprocas hay que tener en cuenta que 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 el efecto 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 resultado de la influencia de otras variables, es necesario desarrollar una perspectiva a largo plazo. En este sentido, el proceso de la formación del clima puede requerir más tiempo que el que se ha tomado en consideración en esta investigación (12 meses) para mostrar los efectos de LMX. 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. 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. Futuras investigaciones deberían poner a prueba dichas hipótesis de causalidad recíproca, utilizando periodos temporales diferentes. La utilización de diseños longitudinales con más de dos momentos temporales también contribuirá a dicho objetivo.

En segundo lugar, respecto a la operacionalización de las discrepancias en las percepciones de clima como una puntuación diferencial, cabe señalar que ésta presenta ciertos inconvenientes. Las puntuaciones diferenciales son poco fiables y pueden dar como resultado correlaciones espurias 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). No obstante, en la medida en que las discrepancias fueron generadas por dos fuentes distintas, éstas son menos susceptibles a los problemas de fiabilidad.

Finalmente, algunas características de la muestra podrían ayudar a entender mejor los resultados. El rol desempeñado por los líderes en la presente muestra es fundamentalmente un rol de coordinador. Los centros de salud 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. Los líderes podrían estar teniendo mayor influencia sobre la formación de percepciones similares del clima en otro tipo de grupos en los que son los líderes quienes se responsabilizan del diseño, monitorización, gestión y control del desempeño de los mismos. Posteriores estudios deberían explorar sistemáticamente las diferencias en función del tipo de unidad de trabajo.

A pesar de las limitaciones señaladas, el presente trabajo contribuye a la comprensión de las relaciones entre LMX y el clima, en diversos sentidos. 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. Asimismo, la consideración de la literatura sobre la similitud líder-miembro como antecedente de LMX contribuye a entender los mecanismos que posibilitan la relación en los procesos de desarrollo de ambos fenómenos. Los resultados sugieren, a su vez, que la investigación de relaciones recíprocas y la introducción de diseños longitudinales pueden producir interpretaciones distintas a las realizadas en investigaciones anteriores. En este sentido, los resultados cuestionan algunas de las asunciones sobre las relaciones entre LMX y el clima.

## Referencias

- Ashkanasy, N. M. y O'Connor, C. (1997). Value congruence in leader-member exchange. *The Journal of Social Psychology*, 137 (5), 647-662.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: theory, research and managerial applications*. New York: Free Press.
- 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.
- Blake, R. H. S. y Mouton, J. S. (1964). *Managing intergroup conflict in industry*. Houston: Gult Publishing Company.
- 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.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- 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.
- Cronbach, L. J. y Gleser, G. C. (1953). Assessing similarity between profiles. *Psychological bulletin*, 50, 65-82.
- Czarniawska-Joerges, B., y Wolf, R. (1991). Leaders, managers, entrepreneurs on and off the organizational stage. *Organization studies*, 12 (4), 529-546
- 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.
- 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.
- Engle, E. M. y Lord, R. G. (1997). Implicit theories, self-schemas, and leader-member exchange. *Academy of Management Journal*, 40 (4), 988-1010.
- Finkel, S. E. (1995) *Causal Analysis with panel data*. Sage. Newbury Park: California.
- Graen, G. y Cashman, J. F. (1975). A role making model in formal organizations: A developmental approach. In J. G. Hunt y L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers* (143-165). Kent, OH: Kent State University Press.
- Graen, G. y Schiemann, W. (1978). Leader-member agreement: A vertical dyad linkage approach. *Journal of Applied Psychology*, 63 (2), 206-212.
- 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.

- 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.
- Ho, C. (2000). How does diversity affect performance?: a mediating process model. *Human resource management, employee relations and organisation studies*, 16.
- James, L. A. y James, L. R. (1989). Causal modelling in organizational research. In C. L. Cooper e I. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (371-404). New York: Wiley.
- Johns, G. (1981). Difference score measures of organizational behavior variables: a critique. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, 443-463.
- 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.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- 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.
- 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., 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.
- Litwin, G. H. y Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration.
- Moran, E. T. y Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human relations*, 45 (1), 19-47.
- Naumann, S.E. y Bennett, N (2000). A case for procedural justice climate: Development and test of a multi-level model. *Academy of Management Journal*, 43, 881-889.
- Ostroff, Ch y Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In K. J: Klein y S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research and methods in organizations* (211-266). San Francisco: Jossey-Bass.
- Ostroff, Ch; Kinicki, A. J. y Tamkins, M. M. (2003). Organizational culture and climate. In W. Borman & D. Ilgen (Eds.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, 12, 565-593.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A. y Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 389-416.
- Peiró, J. M. (1991). *Psicología de la organización*. Madrid: UNED.
- 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.
- 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.
- Schneider, B. y Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel psychology*, 36, 19-39.
- 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.
- Sheridan, J. E., y Vredenburg, D. J. (1978). Predicting leadership behavior in a hospital organization. *Academy of Management Journal*, 21, 679-689.
- Steiner, D. D. y Dobbins, G. H. (1989). The role of work values in leaders' attributions and the development of leader-member exchanges. *International Journal of Management*, 6 (1), 81-90.
- 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.
- Turner, J. C. (1990). *Redescubrir el grupo social. Una teoría de la categorización del yo*. Madrid: Morata.
- 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., Gonzalez 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.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations*. New York: Prentice Hall.