

## La importancia de la diada entre líder y seguidor

**José Hugo Vázquez Mendoza**

[04470@uagro.mx](mailto:04470@uagro.mx)

Universidad Autónoma de Guerrero  
Acapulco, México

**Rosa Alejandra Vázquez Martínez**

[10726@uagro.mx](mailto:10726@uagro.mx)

Universidad Autónoma de Guerrero  
Acapulco, México.

**Nallely Vázquez Martínez**

[17133@uagro.mx](mailto:17133@uagro.mx)

Universidad Autónoma de Guerrero  
Acapulco, México.

### RESUMEN

El liderazgo en diadas ha sido ampliamente estudiado, no obstante, la teoría diada líder-seguidor cobra vigencia para seguir siendo estudiada, investigada y aplicada, debido a la disrupción provocados por los avances tecnológicos producto de la cuarta revolución industrial, las pandemias y conflictos armados, justifican su repensamiento en aras de la eficiencia organizacional. Desde luego que el tema del liderazgo es muy diverso e incluye un amplio espectro de teorías y definiciones. El concepto más usual y admitido es que es un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona que lidera y otra que lo sigue. Los fenómenos diádicos líder-seguidor se han visto desde diversas perspectivas teóricas que caen en el dominio general del liderazgo o las relaciones líder-seguidor. Cada teoría ve los fenómenos diádicos desde diferentes perspectivas, diferente nivel de análisis, capturando los fenómenos diádicos de manera diferente al enfocarse en el proceso o en los resultados. A manera de conclusiones se destaca que el liderazgo es una acción que requiere de dos actores clave: líder y seguidores, y que el estilo o tipo de liderazgo elegido por el primero, guarda una estrecha relación con la madurez y características de los segundos.

**Palabras clave:** liderazgo, diada, lider, seguidores.

## **The importance of the dyad between leader and follower**

### **ABSTRACT**

Leadership in dyads has been widely studied, however, the leader-follower dyad theory is valid to continue being studied, investigated and applied, due to the disruption caused by technological advances resulting from the fourth industrial revolution, pandemics and armed conflicts. , justify their rethinking for the sake of organizational efficiency. Of course, the subject of leadership is very diverse and includes a wide spectrum of theories and definitions. The most usual and accepted concept is that it is a natural process of influence that occurs between a person who leads and another who follows. Leader-follower dyadic phenomena have been viewed from various theoretical perspectives that fall in the general domain of leadership or leader-follower relationships. Each theory sees dyadic phenomena from different perspectives, different level of analysis, capturing dyadic phenomena differently by focusing on process or outcomes. By way of conclusion, it is highlighted that leadership is an action that requires two key actors: leader and followers, and that the style or type of leadership chosen by the former is closely related to the maturity and characteristics of the latter.

**Keywords:** leadership, leader, follower, dyad.

Artículo recibido: 20 marzo 2022

Aceptado para publicación: 15 abril 2022

Correspondencia: [04470@uagro.mx](mailto:04470@uagro.mx)

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

## 1. INTRODUCCIÓN

Este artículo provee una descripción general de algunos de los conceptos y características importantes de la diada entre líder-seguidor, también determina la contribución relativa de los dos constructos de la diada líder-seguidor y su relación con el desempeño organizacional. El conocimiento que existe de la diada entre líderes y seguidores tiene una gran historia en las ciencias administrativas, esta relación que se da es uno de los pilares más importantes dentro de grupos, organizaciones o sociedades. A pesar de que pocos estudios exploran las implicaciones del poder tanto del líder como del seguidor en resultados laborales importantes. Utilizando la referencia de los recursos y las teorías del rol, se examinó con relación en los conceptos importantes de la diada líder-seguidor en la bibliografía académica, el proceso por el cual el poder del líder afecta los resultados laborales importantes, conocer, la calidad de la relación y la resistencia laboral, a través de la práctica de las expectativas de la relación. El artículo se limita a las relaciones diádicas entre líder-seguidor.

### **Diada líder- seguidor**

Las diadas pueden definirse principalmente como un elemento clave fundamental de los grupos a pesar de que algunas veces se definen como compuestos por “dos o más individuos” (Mathieu et al. 2014), todas las relaciones diádicas tienen lugar dentro de entornos particulares que pueden variar dramáticamente (Johns 2006, Liden & Antonakis 2009). El tamaño de un grupo de trabajo puede intervenir en la naturaleza de una relación diádica entre un líder y un seguidor. También las situaciones económicas del país o del mundo asimismo pueden modificar las relaciones diádicas. Esto es resultado en gran parte de la interacción que sucede entre el líder del grupo y cada miembro del grupo, los miembros individuales del grupo tienen lugar dentro de interacciones diádicas. Es por esto por lo que las relaciones diádicas son omnipresentes en las organizaciones y adoptan múltiples formas, como las relaciones líder-seguidor, mentor-protegido, compañero de equipo y compañero de trabajo.

Según Graen y Scandura (1987) las interacciones iniciales se describen comenzando con roles enviados por el miembro de mayor estatus, que son recibidos o rechazados por el miembro de menor estatus de la diada. Si el rol enviado es aceptado por el miembro, el miembro actúa en respuesta y el superior evalúa el comportamiento. Este proceso se repite hasta que el superior ofrece una relación de trabajo al miembro, lo que se conoce como

creación de roles. Después de algún tiempo se crea la rutinización de los roles y se construye la relación diádica.

### **Identificación del líder–seguidor**

Los líderes igualmente son miembros de los grupos que lideran, la identificación servirá como un motivador para actuar en nombre de los intereses del grupo para los líderes. Es por esto por lo que se supone que los líderes organizacionales que llegan a identificarse con su organización se considerarán atraídos e internalizarán las metas y valores de su organización. Así mismo los líderes buscarán mejorar el estatus de su grupo, demostrando consistencia y persistencia en el esfuerzo por cumplir metas colectivas aun en la falta de beneficios personales. En ciertas circunstancias, estas motivaciones socializadas llevarán a los líderes a involucrarse en comportamientos de sacrificio personal (Hogg & Van Knippenberg, 2003).

Según Van Knippenberg et al. (2004) estas acciones orientadas al grupo serán percibidas por los seguidores como evidencia del valor de la organización y contribuirán a la identificación de los seguidores con la organización. El segundo elemento por el cual los líderes identificados aumentarán la identificación de los seguidores es mediante el desarrollo y la articulación de una visión convincente (De Cremer & Van Knippenberg, 2002). Es probable que los líderes identificados expresen su mentalidad grupal al hacer más referencias a la historia colectiva, la identidad e intereses colectivos y la eficacia colectiva que los líderes impulsados por el deseo de ganancias personales (Shamir, House y Arthur, 1993). En último lugar, un líder que se identifica fuertemente con su organización también puede favorecer a la personalización de los seguidores mediante el uso de procedimientos de socialización que enfatizan la visión, la reputación, etc. de la organización. Moreland y Levine (1982, 2001) mencionan que los líderes pueden influir en los procesos de socialización de varias maneras y mediante una variedad de estrategias. Un seguidor es alguien que recibe la influencia de un líder según Lussier y Achúa (2002), Kelley (1992) plantea cinco estilos de seguidores (oveja, gente del sí, alienado, pragmática y los estrella):

**Seguidor oveja:** Las ovejas son pasivas y esperan que el líder piense por ellas y las motive.

Gente del sí. Sí, las personas son positivas, siempre del lado del líder, pero aún buscan en el líder el pensamiento, la dirección, la visión.

**El seguidor alienado:** Los seguidores alienados piensan por sí mismos, pero tienen mucha energía negativa. Cada vez que el líder u organización intenta avanzar, estos son los que tienen diez razones por las que el líder u organización no debe hacerlo.

**Seguidor pragmático.** Los pragmáticos se sientan en la valla y ven de qué lado sopla el viento. Una vez que vean hacia dónde se dirigen las cosas, subirán a bordo. Nunca serán los primeros en subir a bordo, pero nunca dejarán que el líder o la organización se vaya sin ellos.

**Los seguidores de las estrellas.** Los seguidores de las estrellas piensan por sí mismos, son muy activos y tienen una energía muy positiva. No aceptan la decisión del líder sin su propia evaluación independiente de su solidez. Si están de acuerdo con el líder, le dan todo su apoyo. Si no están de acuerdo, desafían al líder, ofreciendo alternativas constructivas que ayudarán al líder y a la organización a llegar a donde quieren ir. Algunas personas ven a estas personas como "líderes disfrazados", pero esto se debe básicamente a que a esas personas les cuesta aceptar que los seguidores puedan mostrar tanta independencia y comportamiento positivo. A los seguidores de las estrellas a menudo se les llama "mi mano derecha" o mi "persona a quien acudir".

### **Teorías de las díadas líder-seguidor**

En este artículo se hablarán de cinco teorías (EVD, Liderazgo Individualizado, LMX, Liderazgo Relacional, Congruencia Líder-Seguidor) entorno díadas líder-seguidor o relaciones líder-seguidor identificadas según Dionne et al. (2014).

### **Enlace diada vertical (EVD)**

En el modelo de liderazgo (EVD) en el cual George Grean fue el creador se discutió los hipotéticos enfoques de liderazgo tradicional y este cree que las teorías populares sobre el liderazgo se afirman en un falso supuesto. Estas teorías populares de las que se hablan son las teorías de red del Liderazgo y el modelo de contingencias de Fiedler y estas teorías deducen que la conducta del líder se caracteriza por un estilo de liderazgo estable y típico, lo que quieren decir que el líder muestra un patrón de conducta similar respecto a todos sus compañeros.

EVD hizo una contribución significativa al campo al desafiar la suposición del estilo de liderazgo promedio con respecto a las relaciones líder-seguidor y al sugerir que tales relaciones a menudo se diferencian en un contexto grupal. Esta fue una nueva perspectiva sobre las relaciones líder-seguidor que colocó a la "díada" como una unidad central de

análisis para la investigación del liderazgo. Como resultado, EVD se convirtió en la base de otras teorías de relaciones diádicas líder-seguidor.

### **Liderazgo Individualizado**

El liderazgo individualizado no se sugirió como alternativa al estilo de liderazgo promedio o al enlace de diada vertical, se menciona que es una representación adicional sobre el liderazgo mediante la personalización de un proceso relacional relativamente nuevo y la propuesta de dos variables (es decir, el apoyo a la autodeterminación). valor, rendimiento satisfactorio) y su asociación que operan a nivel de diada (Dansereau et al., 1995).

El liderazgo individualizado se orienta en el proceso de intercambio que hace que líder y seguidor se conviertan una diada. Sabiendo que los líderes establecen relaciones diferenciadas con los seguidores. El liderazgo individualizado ha recibido apoyo empírico de estudios tanto cuantitativos como cualitativos, de modo que el apoyo a la autoestima y el desempeño satisfactorio (medido desde las perspectivas del líder y del seguidor en estudios cuantitativos) mostró similitud dentro de las diadas y diferencias entre las diadas (Dansereau et al., 1995; Wallis, Yammarino y Feyerherm, 2011).

### **Intercambio líder-miembro (ILM)**

Los líderes tienden a desarrollar relaciones con cada miembro del grupo que liderean. Teóricamente, la relación entre un líder y cada uno de sus seguidores se forma de manera individual. Ambos, líder y seguidor, contribuyen, esta contribución puede ser con conocimiento, capacidades, confianza o el contrato. Esto quiere decir que el líder establece distintos tipos de liderazgos con sus distintos subordinados. (Paul et al. 2001). La teoría ILM expone cómo las relaciones se diferencian unas de otras. Según Lussier y Achua (2002) la Teoría del Intercambio entre Líder y Miembro (Teoría ILM) busca entender la calidad de cada relación diádica y los efectos que ésta tiene en los resultados organizacionales en el transcurso del tiempo. La teoría ILM describe los diferentes tipos de relaciones que se pueden desarrollar entre un líder y un seguidor. Esta teoría propone que la diada líder-seguidor desarrolla una relación única que surge de la interacción entre éstos. (Lussier y Achua 2002).

Brower et al. (2000) propuso una integración de las literaturas de confianza e intercambio líder-miembro (ILM) en un intento por comprender mejor el desarrollo y el mantenimiento de las relaciones diádicas. El enfoque enfatiza la importancia de la

confianza en las relaciones diádicas. Curiosamente, la confianza ha sido identificada como un elemento clave de (ILM) por Graen y Scandura (1987). (ILM) (Graen & Cashman, 1975; Graen & Uhl-Bien, 1995) mantuvo la noción central de EVD, que los líderes desarrollan relaciones diferenciadas que forman grupos internos/grupos externos, pero puso más énfasis en la calidad de la relación de intercambio que un líder mantiene con los seguidores.

Una relación de baja calidad se caracterizó por ser transaccional, que está cerca del intercambio económico, mientras que una relación de alta calidad se caracterizó por tener mucha confianza, simpatía mutua y respeto, lo que representa un intercambio social (Bernerth, Armenakis, Feild, Giles y Walker, 2007). Después de explorar la existencia de relaciones diferenciadas según las cualidades de la relación, (ILM) ha evolucionado para reflejar un ciclo de desarrollo de relaciones líder-seguidor (Graen & Uhl-Bien, 1995).

### **Liderazgo relacional**

El liderazgo relacional es un tipo de liderazgo que sugiere la eficacia de un líder y relaciona su capacidad para desarrollar relaciones positivas dentro de una organización. Del mismo modo se relaciona con el proceso de las personas que trabajan juntas para adquirir un bien mayor o lograr un cambio positivo en el lugar de trabajo. La teoría del liderazgo relacional destaca la importancia del proceso relacional que posibilita el liderazgo y considera el liderazgo como un fenómeno construido socialmente (Yammarino, Salas, Serban, Shirreffs, & Shuffler, 2012). Además, la relación se considera como un resultado que se produce a través del proceso relacional (por ejemplo, las interacciones sociales) (Uhl-Bien, 2006). En otras palabras, liderazgo relacional es una teoría que enfatiza la dinámica relacional como un mecanismo organizador y ve la relación como un resultado.

Los líderes relacionales utilizan las habilidades de empatía para capacitar a sus equipos a fin de que se fortalezcan en sus habilidades actuales y desarrollen otras nuevas. El objetivo de un líder relacional es inculcar el crecimiento profesional de sus empleados a través del desarrollo social positivo y el crecimiento para lograr un objetivo común. La relación focal en el liderazgo relacional, no se limita al liderazgo-relación de seguidor, pero incluye todas las formas posibles de relaciones dentro de las organizaciones (Uhl-Bien, 2006). el liderazgo relacional involucra diádas, pero va más allá e incluye grupos y colectivos. No obstante que el liderazgo relacional no se enfoca directa o únicamente en

el fenómeno diádico, la orientación del proceso relacional de la teoría puede usarse como marco para comprender el desarrollo de la relación diádica y los antecedentes procesales de los resultados relacionales.

### **Congruencia líder-seguidor**

La congruencia líder-seguidor ha obtenido apoyo empírico en el pronóstico de varios resultados individuales. Kristof-Brown et al. (2005) expuso que el ajuste líder-seguidor, incluido el ajuste tanto subjetivo como objetivo, se relaciona positivamente con resultados individuales como la satisfacción laboral, la satisfacción del supervisor y ILM.

La congruencia implica hacer coincidir dos constructos conceptualmente distintos y puede presentarse con diferentes términos como ajuste, similitud, coincidencia o acuerdo (Edwards, 1994). La congruencia líder-seguidor es un tipo de ajuste persona-entorno, considerando al líder como el entorno para el seguidor y viceversa (Kristof-Brown et al., 2005). Según la medida, la congruencia se puede clasificar en congruencia subjetiva y objetiva (Caplan, 1987; Kristof, 1996). la congruencia subjetiva considera la creencia de un individuo acerca de si se acopla bien con el entorno, la congruencia objetiva envuelve una comparación clara de las características o percepciones del seguidor y del líder, medidas desde ambos puntos de vista de forma independiente (p. ej., Coglisier, Schriesheim, Scandura y Gardner, 2009; Sin et al., 2009). El ajuste de necesidades-ofertas y el ajuste de demandas-habilidades (Caplan, 1987; Kristof, 1996) también se han considerado a nivel de diada para predecir los resultados individuales de los seguidores (p. ej., Marstand, Martin y Epitropaki, 2017).

## **2. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS O MATERIALES Y MÉTODOS**

El artículo desarrollado es cualitativo porque en el se realiza un metaanálisis del proceso metodológico de los diferentes tipos de investigaciones cualitativas comprobadas en los artículos científicos publicados.

Esta investigación es de naturaleza interpretativa de análisis documental, los participantes se componen cada uno de los autores de las investigaciones observadas en las revistas científicas que fueron escogidas. Las unidades de observación son los artículos que se escogen a examinación para comprobar las categorías estructurales. Las unidades de análisis son las estructuras organizativas del contenido de cada artículo científico cualitativo explorado.

### **3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Los investigadores del liderazgo han expuesto consistentemente que las relaciones líder-seguidor de alta calidad generan varios resultados positivos que incluyen claridad en el rol, satisfacción laboral, apego a la organización, desempeño y conductas ciudadanas (Dulebohn et al. 2012). Junto con los líderes, los compañeros de trabajo también juegan un papel importante en el enriquecimiento de la vida laboral de las personas. Al explorar las relaciones entre compañeros de trabajo como el foco del entorno social del lugar de trabajo, Chiaburu y Harrison (2008) demostraron que el apoyo de los compañeros de trabajo afecta la percepción del rol del empleado, las actitudes laborales, la efectividad en el lugar de trabajo y el retiro del trabajo.

Las extensas investigaciones sobre las relaciones diádicas ofrecen diferentes extensiones prácticas para las diferentes partes interesadas en las organizaciones. Es por esto por lo que los beneficios promocionados del liderazgo eficaz se proceden de la calidad de la relación, la capacitación de ambas partes para desarrollar y mantener una relación de alta calidad es por mucho el procedimiento más práctico. Las organizaciones deben invertir en capacitar tanto a los gerentes como a los subordinados para desarrollar relaciones de mayor calidad. Además, debido a que los valores culturales pueden incidir en estos vínculos sociales (Rockstuhl et al. 2012), las organizaciones pueden cosechar grandes dividendos al combinar la capacitación intercultural con programas de capacitación en liderazgo.

Los líderes igualmente deben desarrollar una familiaridad esencial con el trabajo y los valores culturales de los seguidores. Así mismo, con la nueva fuerza laboral que valora el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, busca significado en el trabajo. Las relaciones líder-seguidor no debe cimentarse en reglas o políticas burocráticas estrictas, es importante que avancen a la flexibilidad y la apreciación de los intereses más allá del trabajo por ingresos.

### **4. CONCLUSIÓN O CONSIDERACIONES FINALES**

Así como las relaciones diádicas son fundamentales para el tejido de la vida, también representan los componentes básicos de las organizaciones. la interacción diádica entre líderes y seguidores es el suceso que mas acontece en las organizaciones por medio de entre compañeros de trabajo. Los investigadores siguen descubriendo la influencia directa

de los elementos contextuales en las relaciones, muchas oportunidades de investigación futuras esperan ser abordadas.

Los fenómenos diádicos líder-seguidor se han observado desde diferentes perspectivas teóricas que recaen en el dominio general del liderazgo o las relaciones líder-seguidor. Percibir en qué medida se han empleado las teorías relacionadas con diadas y/o relaciones en el liderazgo y qué otras teorías se han realizado en los estudios de diadas de líder-seguidor desde el comienzo de los estudios de diadas para proporcionar una visión universal integral del estado de líder-seguidor.

Se concluye que el liderazgo es una acción que requiere de dos actores clave importantes: líder y seguidores, y el estilo de liderazgo seleccionado por el primero, guarda una estrecha relación con las características de los segundos.

## **5. LISTA DE REFERENCIAS**

- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Giles, W. F., & Walker, H. J. (2007). *Leader-Member social exchange (lmsx): development and validation of a scale*. Journal of organizational behavior, 28(8), 979–1003. <https://doi.org/10.1002/job.443>.
- Brower Hh, Schoorman Fd, Tan Hh. 2000. *A model of relational leadership: the integration of trust and Leader-member exchange*. Leadersh. Q. 11:227–50
- Caplan, R. D. (1987). *Person-environment fit theory and organizations: commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms*. Journal of vocational behavior, 31(3), 248–267. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90042-x](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90042-x).
- Chiaburu Ds, Harrison Da. 2008. *Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, ocbs, and performance*. J. Appl. Psychol. 93(5):1082–103
- Cogliser, C. C., Schriesheim, C. A., Scandura, T. A., & Gardner, W. L. (2009). *Balance in leader and follower perceptions of leader-member exchange: relationships with performance and work attitudes*. The leadership quarterly, 20(3), 452–465. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.010>.
- Dansereau, F., Alutto, J. A., & Yammarino, F. J. (1984). *Theory testing in organizational behavior: The varient approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Dansereau, F., Yammarino, F. J., & Markham, S. E. (1995). *Leadership: the multiple-level approaches*. The leadership quarterly, 6(2), [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90030-6](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90030-6) 97–109 and 251–263.
- Keller, T. (1995). *Individualized leadership: a new multiple-level approach*. The leadership quarterly, 6(3), 413–450. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90016-0](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90016-0).
- De Cremer, D., & Van Knippenberg, D. (2002). *How do leaders promote cooperation? The effects of charisma and procedural fairness*. Journal of applied psychology, 87, 858–866.
- Dionne, S. D., Gupta, A., Sotak, K. L., Shirreffs, K. A., Serban, A., Hao, C., ... Yammarino, F. J. (2014). *A 25-year perspective on levels of analysis in leadership research*. The leadership quarterly, 25(1), 6–35. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.002>.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). *A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: integrating the past with an eye toward the future*. Journal of management, 38(6), 1715–1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>.
- Graen, G., & Cashman, J. F. (1975). *A Role-Making Model Of Leadership In Formal Organizations: A Developmental Approach*. In J. G. Hunt, & L. L. Larson (Eds.). *Leadership frontiers* (pp. 143–166). Kent, oh: kent state university press.
- Graen, G. B., & 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*. The leadership quarterly, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5).
- Graen Gb, Scandura Ta. (1987). *Toward a psychology of dyadic organizing*. Res. Organ. Behav. 9:175–208
- Hogg, M. A., & Van Knippenberg, D. (2003). *Social identity and leadership processes in groups*. In m. P. Zanna (ed.), *advances in experimental social psychology* (vol. 35, pp.1–52). San diego, ca: academic press.
- Johns G. (2006). *The essential impact of context on organizational behavior*. Acad. Manag. Rev. 31:386–408

- Kelley, Robert (1992) *Líderes Y Seguidores. Cooperación Mutua En Beneficio De La Empresa*. Editorial mcgraw-hill. España.
- Kristof, A. L. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review Of Its Conceptualizations, Measurement, And Implications. *Personnel psychology*, 49(1), 1–49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). *Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit*. *Personnel psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>.
- Liden rc, antonakis j. 2009. *Considering context in psychological leadership research*. *Hum. Relat.* 62:1587– 605
- Lussier, R. & Achua, C. (2002). *Liderazgo. Teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*. México: thomson learning.
- Mathieu Je, Tannenbaum Si, Donsbach Js, Alliger Gm. (2014). *A review and integration of team composition models: moving toward a dynamic and temporal framework*. *J. Manag.* 40(1):130–60
- Marstand, A. F., Martin, R., & Epitropaki, O. (2017). *Complementary person-supervisor fit: an investigation of supplies-values (sv) fit, leader-member exchange (lmx) and work outcomes*. *The leadership quarterly*, 28(3), 418–437. <https://doi.org/10.1016/j.Leaqua.2016.10.008>.
- Moreland, R. L., & Levine, J. M. (1982). *Socialization in small groups: temporal changes in individual-group relations*. In I. Berkowitz (ed.), *advances in experimental social psychology* (vol. 15, pp. 137–192). New york: academic press.
- Moreland, R. L., & Levine, J. M. (2001). *Socialization In Organizations And Workgroups*. In M. E. Turner (Ed.), *Groups at work: Theory and Research* (pp. 69–112). Hillsdale, Nj: Erlbaum.
- Rockstuhl T, Dulebohn Jh, Ang S, Shore Lm. (2012). *Leader-Member Exchange (Lmx) And Culture: A Meta- Analysis Of Correlates Of Lmx Across 23 Countries*. *J. Appl. Psychol.* 97(6):1097–130
- Shamir, B., R, J., & Arthur, M. B. (1993). *The motivational effects of charismatic leadership: a self- Concept based theory*. *Organization science*, 4, 577–594.

- Sin, H. P., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2009). *Understanding why they don't see eye to eye: an examination of leader–member exchange (LMX) agreement*. *Journal of applied psychology*, 94(4), 1048–1057. <https://doi.org/10.1037/a0014827>.
- Uhl-Bien, M. (2006). *Relational leadership theory: exploring the social processes of leadership and organizing*. *The leadership quarterly*, 17(6), 654–676. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>.
- Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M. A. (2004). *Leadership, self, and identity: a review and research agenda*. *Leadership quarterly*, 15, 825–856.
- Wallis, N. C., Yammarino, F. J., & Feyerherm, A. (2011). *Individualized leadership: a qualitative study of senior executive leaders*. *The leadership quarterly*, 22(1), 182–206. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.015>.
- Yammarino, F. J., Salas, E., Serban, A., Shirreffs, K., & Shuffler, M. L. (2012). *Collectivistic leadership approaches: putting the “we” in leadership science and practice*. *Industrial and organizational psychology*, 5(4), 382–402. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2012.01467.x>.