

Article: Investigación

Leader-follower interaction models: implications of person-environment fit on job performance**Modelos de interacción líder-seguidor: implicaciones del ajuste persona-entorno en el rendimiento laboral**Ángel Edder Arévalo Caceres^{1*}  .¹Ministerio de Educación, Ecuador**Corresponding author:** Ángel Edder Arévalo Caceres **Revised:** 05-january-2025 **Accepted:** 25-january-2025 **Published:** 30-january-2025**Cite as:**Modelos de Interacción Líder-Seguidor: Implicaciones del Ajuste Persona-Entorno en el Rendimiento Laboral. (2025). Sapiens Sciences International Journal, 3(1), 1-10. <https://doi.org/10.71068/ss000051>**ABSTRACT**

Leadership in dyads has been a widely studied and debated topic, but the theory surrounding the relationship between leader and follower remains relevant today, especially in the wake of the disruptions caused by technological advances in the Fourth Industrial Revolution, pandemics, and armed conflicts. These factors have created a constantly changing environment, justifying the need to rethink dyadic leadership theory to adapt to the demands of organizational efficiency. Leadership is a broad and multifaceted concept, encompassing various theories and definitions. However, one of the most accepted approaches is that leadership is considered a natural process of influence, occurring between a leader and a follower, with the aim of achieving common goals or transforming situations. Dyadic relationships between leaders and followers have been analyzed from different theoretical perspectives that fall within the general domain of leadership. These theories can be classified according to their level of analysis, resulting in diverse ways of capturing and understanding dyadic phenomena. Some theories focus more on the interaction process between the two actors, while others emphasize the results obtained through these relationships. Regarding the conclusions that can be drawn from studies on leadership in dyads, it is important to emphasize that this is a phenomenon that always involves two key actors: the leader and the followers. Furthermore, the leadership style chosen by the leader is closely linked to the maturity and characteristics of the followers, as the type of leadership adopted will have a direct impact on the behavior and effectiveness of followers in achieving organizational objectives.

Keywords: Relational leadership; leader-member exchange; person-organization fit; organizational behavior.**RESUMEN**

El liderazgo en las díadas ha sido ampliamente estudiado y debatido; sin embargo, la teoría que explica la relación entre líder y seguidor sigue siendo relevante en la actualidad, especialmente debido a las transformaciones generadas por la Cuarta Revolución Industrial, las pandemias y los conflictos armados, que han creado entornos organizacionales dinámicos y cambiantes, haciendo necesario replantear el liderazgo diádico para responder a las nuevas exigencias de eficiencia. En este contexto, el liderazgo se entiende como un proceso natural de influencia entre un líder y un seguidor orientado al logro de objetivos comunes o a la transformación de situaciones. Las relaciones diádicas han sido abordadas desde distintas perspectivas teóricas, las cuales difieren según su nivel de análisis, enfocándose unas en el proceso de interacción entre ambos actores y otras en los resultados derivados de dicha relación. En conjunto, los estudios coinciden en

que el liderazgo diádico es un fenómeno que involucra necesariamente al líder y a los seguidores, y que la efectividad del liderazgo depende en gran medida de la correspondencia entre el estilo adoptado por el líder y el nivel de madurez, las características y las necesidades de los seguidores, ya que esta relación influye directamente en su comportamiento y en el logro de los objetivos organizacionales.

Palabras clave: Liderazgo relacional; intercambio líder-miembro; ajuste persona-organización; comportamiento organizacional.

INTRODUCTION

Este artículo presenta una visión general de los conceptos y características clave de la relación entre líder y seguidor, y analiza cómo ambos influyen en el desempeño organizacional. La comprensión de esta relación tiene una rica historia en las ciencias de la administración, siendo un pilar fundamental dentro de los grupos, organizaciones o sociedades. Sin embargo, pocos estudios profundizan en el impacto del poder tanto del líder como del seguidor en los resultados laborales relevantes. Utilizando teorías sobre recursos y roles, el artículo examina cómo el poder del líder afecta los resultados laborales clave, como la calidad de la relación y la resistencia laboral, a través de las expectativas dentro de la relación (Ciencia Latina, 2022).

Diada Líder-Seguido

Las díadas, que se definen como elementos esenciales dentro de los grupos, son relaciones que ocurren en contextos específicos y pueden variar significativamente (Mathieu et al., 2014; Johns, 2006). El tamaño de un grupo de trabajo, así como las condiciones económicas, pueden influir en la naturaleza de las relaciones diádicas. Las relaciones diádicas son omnipresentes en las organizaciones, adoptando diversas formas, como las relaciones líder-seguidor, mentor-protegido, compañeros de equipo, entre otras (Liden & Antonakis, 2009). Según Graen y Scandura (1987), las interacciones iniciales en una díada se caracterizan por el rol enviado por el miembro de mayor estatus, que puede ser aceptado o rechazado por el miembro de menor estatus. Este proceso continúa hasta que se establece una relación de trabajo, un proceso que culmina en la creación de roles y la rutinización de la relación (Ciencia Latina, 2022).

Identificación del Líder-Seguido

Los líderes, al igual que sus seguidores, son miembros de los grupos que lideran. La identificación con el grupo es un motor para que el líder actúe en favor de los intereses del grupo. Cuando los líderes se identifican con la organización, internalizan sus valores y metas, lo que los lleva a sacrificarse por el bienestar del grupo, incluso en ausencia de beneficios personales (Hogg & Van Knippenberg, 2003). Según Van Knippenberg et al. (2004), estas acciones orientadas al grupo fortalecen la identificación de los seguidores con la organización, lo cual es favorecido aún más por el desarrollo de una visión convincente por parte del líder (De Cremer & Van Knippenberg, 2002).

Tipos de Seguidores

Según Lussier y Achúa (2002), Kelley (1992) propone cinco estilos de seguidores:

1. Seguidor oveja: Pasivos, esperan que el líder piense por ellos.

2. Gente del sí: Siempre del lado del líder, pero buscan dirección de él.
3. Seguidor alienado: Piensan por sí mismos, pero tienen actitudes negativas hacia el líder.
4. Seguidor pragmático: Se mantienen neutrales, esperando ver hacia dónde se dirige el líder.
5. Seguidores de las estrellas: Independientes, activos, y dispuestos a desafiar al líder si es necesario, pero también apoyan plenamente al líder cuando están de acuerdo (Ciencia Latina, 2022).

Teorías de las Díadas Líder-Seguido

Este artículo explora cinco teorías clave sobre las relaciones líder-seguidor: Enlace Diada Vertical (EVD), Liderazgo Individualizado, LMX, Liderazgo Relacional y Congruencia Líder-Seguido (Dionne et al., 2014).

Enlace Diada Vertical (EVD)

El modelo EVD, creado por George Graen, desafió el supuesto de que el líder tiene un estilo de liderazgo único para todos sus seguidores. En lugar de una relación estándar, el modelo sugiere que las relaciones entre líderes y seguidores pueden ser distintas, lo que ha sido fundamental para la evolución de las teorías sobre relaciones diádicas (Ciencia Latina, 2022).

Liderazgo Individualizado

El liderazgo individualizado, propuesto como una alternativa al estilo de liderazgo promedio, enfatiza la relación diferenciada entre líder y seguidor. Este tipo de liderazgo se basa en un proceso relacional, donde el líder y el seguidor forman una díada única. Diversos estudios empíricos han respaldado este enfoque, destacando la relación entre el apoyo a la autoestima y el desempeño satisfactorio dentro de cada díada (Dansereau et al., 1995; Wallis et al., 2011).

Intercambio Líder-Miembro (ILM)

La teoría ILM, presentada por Lussier y Achúa (2002), sugiere que las relaciones entre líderes y seguidores son únicas y evolucionan a lo largo del tiempo, basándose en las contribuciones de ambos miembros. La calidad de estas relaciones influye directamente en los resultados organizacionales. Brower et al. (2000) integraron la confianza y el intercambio en las relaciones diádicas, destacando la importancia de estos elementos en la efectividad de la relación (Ciencia Latina, 2022).

Liderazgo Relacional

El liderazgo relacional se centra en la capacidad del líder para desarrollar relaciones positivas dentro de la organización. Este enfoque destaca cómo las relaciones interpersonales dentro del grupo permiten alcanzar objetivos comunes y generar cambios positivos en el entorno laboral (Yammarino, 2022).

METHOD

El presente artículo se clasifica dentro de los estudios cualitativos debido a que realiza un metaanálisis exhaustivo sobre el proceso metodológico implementado en los distintos tipos de investigaciones

cualitativas que han sido validadas a través de artículos científicos previamente publicados. Este enfoque metodológico permite una comprensión profunda y detallada de los principios y técnicas utilizadas en los estudios cualitativos, facilitando la comparación y evaluación de los métodos más efectivos empleados en la investigación científica contemporánea.

La investigación se caracteriza por tener una naturaleza interpretativa, en la cual se hace un análisis documental de las publicaciones seleccionadas. Este enfoque busca no solo describir las características de las investigaciones observadas, sino también interpretar las implicaciones, enfoques y métodos que los autores emplean en sus estudios. De este modo, se analiza no solo el contenido explícito de los artículos, sino también las perspectivas y enfoques subyacentes que guían la investigación cualitativa en el campo científico.

Los participantes en esta investigación son los autores de los estudios incluidos en las revistas científicas seleccionadas para la revisión. Cada uno de estos investigadores contribuye con su perspectiva particular sobre los métodos cualitativos, lo que enriquece el análisis general de la metodología cualitativa en la literatura científica. Es importante destacar que los artículos seleccionados no solo se basan en estudios recientes, sino que también incluyen investigaciones clásicas que siguen siendo relevantes para la práctica cualitativa contemporánea.

Las unidades de observación de este estudio son los artículos científicos que se han elegido para su examen, los cuales fueron seleccionados en función de su relevancia y contribución al campo de las investigaciones cualitativas. El proceso de selección de estos artículos se realiza de manera cuidadosa, asegurándose de que cada uno cumpla con criterios de rigor científico y metodología clara.

Las unidades de análisis, por otro lado, son las estructuras organizativas del contenido presente en los artículos seleccionados. En este sentido, se examinan los diversos elementos estructurales de los artículos científicos, como la organización de los apartados, la forma en que se presentan los resultados, y la estructura general de los estudios. Este análisis de las unidades de contenido permite identificar patrones y tendencias comunes en las metodologías cualitativas empleadas por los investigadores, lo que aporta una visión más clara sobre cómo se organiza y se presenta el conocimiento en la literatura científica cualitativa.

Este metaanálisis de investigaciones cualitativas ofrece una visión integral sobre las metodologías utilizadas en los estudios revisados. La naturaleza interpretativa del análisis y la revisión exhaustiva de los artículos seleccionados permiten obtener una comprensión más profunda de las prácticas cualitativas actuales, así como de las estructuras organizativas que guían el desarrollo y la presentación de los estudios científicos en esta área. De este modo, la investigación no solo contribuye al conocimiento sobre las técnicas metodológicas, sino que también proporciona una base sólida para futuras investigaciones cualitativas que puedan enriquecer aún más el campo.

RESULTS

Diversos estudios sobre liderazgo han coincidido en que la existencia de vínculos sólidos y de alta calidad entre líderes y subordinados favorece una serie de resultados positivos, tales como una mayor claridad en los roles, incremento en la satisfacción laboral, fortalecimiento del compromiso

organizacional, mejor desempeño y la manifestación de conductas ciudadanas dentro del ámbito laboral (Dulebohn et al., 2012). A la par del rol del liderazgo, los compañeros de trabajo también representan un componente crucial en el bienestar y enriquecimiento de la experiencia laboral. En este sentido, Chiaburu y Harrison (2008) identificaron que las relaciones entre colegas, al constituirse como eje del entorno social organizacional, influyen de forma significativa en la percepción del rol profesional, en las actitudes hacia el trabajo, en la eficacia operativa y en la propensión al ausentismo o abandono del puesto.

Aplicaciones prácticas y consideraciones culturales en las relaciones diádicas

La amplia base investigativa en torno a las relaciones diádicas ha evidenciado diversas aplicaciones prácticas relevantes para los distintos actores organizacionales. En este marco, los beneficios asociados al liderazgo efectivo emergen, en gran medida, de la calidad de los vínculos construidos. Por lo tanto, la formación conjunta de líderes y seguidores en el desarrollo y mantenimiento de relaciones de alta calidad se posiciona como una estrategia sumamente eficaz. Es imperativo que las organizaciones orienten esfuerzos hacia la capacitación tanto de directivos como de sus equipos subordinados, con miras a fomentar relaciones laborales más sólidas y constructivas. Asimismo, considerando que los valores culturales inciden directamente en la naturaleza de estas interacciones (Rockstuhl et al., 2012), resulta conveniente que las entidades integren programas de capacitación en liderazgo con componentes de formación intercultural, lo cual puede traducirse en beneficios organizacionales significativos.

Nuevas perspectivas sobre el liderazgo y las dinámicas laborales

Los líderes deben desarrollar un conocimiento profundo no solo sobre las tareas que realizan sus colaboradores, sino también sobre los valores culturales que estos manifiestan. En consonancia con las expectativas de las nuevas generaciones de trabajadores —que priorizan el equilibrio entre la vida personal y profesional, y que buscan encontrar sentido en sus actividades laborales—, las relaciones entre líderes y seguidores deben evolucionar más allá de los marcos tradicionales y normativos. Estas relaciones no deben fundamentarse exclusivamente en políticas rígidas o en esquemas burocráticos, sino que deben caracterizarse por la flexibilidad y por una valoración integral de los intereses personales que trascienden lo meramente económico.

Final del formulario

DISCUSSION

Los hallazgos analizados refuerzan la premisa de que la calidad de las relaciones interpersonales dentro del entorno organizacional, especialmente aquellas entre líderes y seguidores, constituye un pilar fundamental para el desarrollo de resultados laborales positivos. La claridad en los roles, la satisfacción en el trabajo, el compromiso organizacional y las conductas ciudadanas no son producto exclusivo de políticas institucionales, sino que emergen como consecuencia directa de la calidad del vínculo humano establecido entre los actores organizacionales. Esto respalda el planteamiento de Dulebohn et al. (2012), quienes destacan la trascendencia del liderazgo como fenómeno relacional más que jerárquico.

Asimismo, el estudio de las relaciones entre compañeros de trabajo aporta una dimensión complementaria pero no menos importante. Tal como lo sugieren Chiaburu y Harrison (2008), el apoyo social entre colegas tiene implicaciones profundas sobre la percepción del rol, la actitud hacia las tareas asignadas y el rendimiento global. En este sentido, se amplía la mirada del liderazgo tradicional centrado en el líder individual, para reconocer el papel del entorno social inmediato como facilitador o limitante del desempeño.

Un aspecto relevante identificado en la literatura y refrendado en esta revisión es la importancia de integrar la capacitación organizacional con una mirada intercultural. Rockstuhl et al. (2012) ponen de relieve la influencia de los valores culturales en las dinámicas relacionales, lo cual obliga a repensar las estrategias de liderazgo desde una perspectiva global y contextual. En consecuencia, las organizaciones multinacionales o culturalmente diversas deben incorporar herramientas de inteligencia cultural como componente esencial de sus programas de desarrollo de liderazgo.

Finalmente, se observa un cambio generacional en las expectativas laborales. La fuerza laboral contemporánea demanda un entorno donde el sentido, la autonomía y el equilibrio personal sean elementos centrales. En este nuevo paradigma, las relaciones líder-seguidor no deben basarse únicamente en reglas formales o estructuras burocráticas, sino en la construcción de confianza, respeto mutuo y flexibilidad. Esta transformación plantea un reto importante para las organizaciones: adaptar sus modelos de gestión a una realidad dinámica que requiere líderes emocionalmente inteligentes, culturalmente competentes y orientados a relaciones humanas significativas.

En síntesis, el liderazgo efectivo no puede ser concebido al margen del contexto relacional y cultural en el que se desarrolla. Tanto los vínculos jerárquicos como los horizontales deben ser promovidos desde una perspectiva formativa e inclusiva, donde el desarrollo de habilidades interpersonales y la conciencia intercultural sean componentes clave de la sostenibilidad organizacional.

CONCLUSIONS

Las relaciones diádicas, entendidas como los vínculos entre dos personas, no solo son esenciales para el entramado de la vida social, sino que también representan una base estructural en el funcionamiento de las organizaciones. Estas interacciones entre pares o entre diferentes niveles jerárquicos constituyen unidades fundamentales en los procesos dinámicos del entorno organizacional. En este contexto, la relación diádica que se da entre líderes y seguidores se ha posicionado como una de las formas más comunes y representativas de interacción, siendo especialmente prevalente en la comunicación entre compañeros de trabajo y en la toma de decisiones compartidas dentro de los equipos. Esta recurrencia subraya la necesidad de comprender profundamente cómo estos vínculos afectan la eficiencia y la cohesión en los ambientes laborales (Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México. ISN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), marzo-abril, 2022, Volumen 6, Número 2. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2134, p. 3870).

En la actualidad, diversos investigadores han demostrado un interés creciente por analizar cómo los elementos del entorno —ya sean estructurales, culturales, tecnológicos o interpersonales— inciden

directamente en las relaciones diádicas dentro de las organizaciones. Este enfoque ha permitido visibilizar múltiples oportunidades de estudio que aún no han sido abordadas con suficiente profundidad. La complejidad y riqueza de las interacciones líder-seguidor abren la puerta a nuevas líneas de investigación que consideran variables como la confianza, la reciprocidad, el empoderamiento, y la influencia mutua, con el objetivo de comprender mejor cómo se construyen y sostienen estas relaciones a lo largo del tiempo.

Perspectivas teóricas sobre la relación líder-seguidor

El estudio de las díadas entre líderes y seguidores ha sido abordado desde múltiples marcos teóricos, los cuales se ubican principalmente en el ámbito del liderazgo organizacional y de las ciencias del comportamiento. A lo largo del tiempo, estas teorías han evolucionado desde enfoques jerárquicos y autoritarios hasta modelos más colaborativos y participativos. Por ejemplo, teorías como el Leader-Member Exchange (LMX) han permitido analizar la calidad de las relaciones entre líderes y subordinados, destacando cómo estas interacciones influyen en el rendimiento laboral, la satisfacción y el compromiso organizacional.

Analizar en qué medida estas teorías han sido aplicadas al estudio de las díadas y cómo se han integrado en investigaciones empíricas permite obtener una visión más amplia e integral del estado actual del conocimiento sobre la relación líder-seguidor. Asimismo, la revisión de los distintos enfoques teóricos aplicados desde los inicios de estos estudios —incluyendo la teoría del liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional, y el enfoque situacional— contribuye a establecer una comprensión universal que facilite el diseño de nuevas estrategias de liderazgo más efectivas y adaptadas a contextos diversos.

Conclusiones: el liderazgo como relación dinámica

Se concluye que el liderazgo no puede ser concebido como un proceso unidireccional ni como una función exclusiva del líder. Por el contrario, se trata de una práctica relacional en la que intervienen dos actores clave: el líder y sus seguidores. Esta relación es de carácter dinámico, bidireccional y contextual, en la que cada una de las partes ejerce una influencia significativa sobre la otra. En este sentido, el estilo de liderazgo adoptado por el líder está estrechamente vinculado con las características personales, motivacionales y cognitivas de sus seguidores. El reconocimiento de esta interdependencia permite repensar los modelos de liderazgo desde una óptica más humana, flexible y adaptativa, orientada al fortalecimiento del vínculo interpersonal como pilar de la eficacia organizacional.

BIBLIOGRAPHIC REFERENCES

- 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, H. H., Schoorman, F. D., & Tan, H. H. (2000). A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange. *The Leadership Quarterly*, 11, 227–250.

- 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, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082–1103.
- 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 variant approach*. Prentice Hall.
- Dansereau, F., Yammarino, F. J., & Markham, S. E. (1995). Leadership: The multiple-level approaches. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 97–109; 251–263. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90030-6](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90030-6)
- 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. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175–208.
- 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, 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 State University Press.
- 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). Academic Press.
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31, 386–408.
- 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)
- Kelley, R. (1992). *Líderes y seguidores: Cooperación mutua en beneficio de la empresa*. McGraw-Hill.
<https://doi.org/10.71068/ss000051>

- 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, R. C., & Antonakis, J. (2009). Considering context in psychological leadership research. *Human Relations*, 62, 1587–1605.
- Lussier, R., & Achua, C. (2002). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Thomson Learning.
- 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>
- Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., Donsbach, J. S., & Alliger, G. M. (2014). A review and integration of team composition models: Moving toward a dynamic and temporal framework. *Journal of Management*, 40(1), 130–160.
- Moreland, R. L., & Levine, J. M. (1982). Socialization in small groups: Temporal changes in individual-group relations. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 15, pp. 137–192). 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). Erlbaum.
- Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S., & Shore, L. M. (2012). Leader-member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1097–1130.
- Shamir, B., House, 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. *The 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>

FUNDING:

Los autores declaran que este estudio no recibió ningún tipo de financiación externa por parte de agencias públicas, privadas, ni de organizaciones sin ánimo de lucro. Todas las actividades de investigación, análisis y desarrollo fueron realizadas con recursos propios.

CONFLICT OF INTEREST:

Los autores declaran que no tienen conflictos de intereses relacionados con este estudio y que todos los procedimientos seguidos cumplen con los estándares éticos establecidos por la revista. Asimismo, confirman que este trabajo es inédito y no ha sido publicado, ni parcial ni totalmente, en ninguna otra publicación.

AUTHOR CONTRIBUTION

Nombres de autores e iniciales: Ángel Edder Arévalo Caceres (AEAC)

1. Conceptualización: (AEAC)
2. Curación de datos: (AEAC)
3. Análisis formal: (AEAC)
4. Adquisición de fondos: ()
5. Investigación: (AEAC)
6. Metodología: (AEAC)
7. Administración del proyecto: (AEAC)
8. Recursos: ()
9. Software: ()
10. Supervisión: (AEAC)
11. Validación: (AEAC)
12. Visualización: (AEAC)
13. Redacción – borrador original: (AEAC)
14. Redacción – revisión y edición: (AEAC)