



Liderazgo y cultura. Influencia en la eficiencia organizacional

Jennifer Quintanilla Castellanos¹, Mariuxi Barrera Arguello²

1. Universidad de Guayaquil, Jennifer.quintanillac@ug.edu.ec

2. Universidad de Guayaquil, nmariuxi.barreraarg@ug.edu.ec

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue determinar los “vacíos” encontrados en la literatura y que puedan ser más importantes en relación con el efecto del liderazgo y la cultura en la eficiencia organizacional. Como “vacíos” se entiende cuáles son las direcciones investigativas más importantes que se derivan de una revisión crítica de la literatura reportada. La investigación fue exploratoria y de carácter documental. Se revisaron para ello las Bases de Datos de Scopus y ScienceDirect. La búsqueda se orientó a los términos: liderazgo, cultura organizacional y eficiencia organizacional. Estos términos se consideraron en idioma inglés con el objetivo de poder recopilar artículos en revistas de reconocido impacto.

Los vacíos más importantes que se determinaron fueron: la necesidad de considerar el impacto de otros factores contextuales sociales en relación con el análisis de la cultura organizacional, realizar estudios longitudinales que puedan considerar la dinámica de la interacción entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional. En relación con la efectividad organizacional se hace necesario poder delimitar el posible defecto del liderazgo en indicadores de tipo financiero y no financiero.

Aunque la mayor parte de los trabajos analizados sobre esta temática fueron de tipo cuantitativo, el poder analizar casos de diferentes organizaciones y caracterizar los estilos de dirección en que cada una de ellas puede ser importante para determinar los estilos de dirección y culturas que caracterizan organizaciones exitosas.

Palabras claves: liderazgo, cultura organizacional, efectividad organizacional



Leadership and culture Influence on organizational efficiency

ABSTRACT

The objective of the research was to determine the "gaps" found in the literature and that may be more important in relation to the effect of leadership and culture on organizational efficiency. As "gaps", it is understood which are the most important research directions that derive from a critical review of the literature reported.

The research was exploratory and documentary. The Scopus and ScienceDirect Databases were revised for this. The search was oriented to the terms: leadership, organizational culture and organizational efficiency. These terms were considered in English with the aim of being able to collect articles in journals of recognized impact. The most important gaps that were determined were the need to consider the impact of other contextual social factors in relation to the analysis of organizational culture, perform longitudinal studies that can consider the dynamics of the interaction between leadership styles and organizational culture. In relation to organizational effectiveness, it is necessary to be able to delimit the possible defect of leadership in financial and non-financial indicators.

Although most of the works analyzed on this topic were of a quantitative nature, the ability to analyze cases from different organizations and characterize the management styles in which each of them can be important to determine the management styles and cultures that characterize successful organizations. **.Keywords:**



1. INTRODUCCIÓN

La investigación de la dependencia del liderazgo en la cultura organizacional se ha convertido en un tema importante de interés científico por la importancia de ello en las organizaciones- Ello ha llevado a que esta sea investigada desde diferentes puntos de vista (Azanza, Moriano, &.Molero, 2013; Wilderom, van den Berg, &.Wiersma, 2012; Zheng, Yang, &.McLean, 2010). La necesidad del análisis de la posible relación entre liderazgo y cultura organizacional surge a la vez, como una necesidad que se deriva del mismo proceso de globalización que implica la consideración de tomar en cuenta la importancia de los aspectos culturales (Efrat, 2014) y la validez o no de las teorías sobre liderazgo en los diferentes contextos culturales (Chhokar, Brodbeck, &.House, 2013; Den Hartog, House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, &.Dorfman, 1999).

Estas consideraciones permiten establecer como un problema de interés investigativo la necesidad de analizar la influencia del liderazgo en la cultura organizacional y el efecto que se deriva en la efectividad organizacional. En esta dirección investigativa se puede partir de considerar el posible efecto mediador del liderazgo (Mohelska & Sokolova, 2015) en la relación entre cultura organizacional y efectividad organizacional. Puede por todo ello establecerse como una pregunta investigativa:

¿Cómo influye el liderazgo en la relación entre cultura organizacional y la efectividad organizacional?

Estas consideraciones permitieron establecer como objetivo de esta investigación el determinar los “vacíos” encontrados en la literatura y que puedan ser más importantes en relación con este tema de investigación. Como “vacíos” se entiende cuáles son las direcciones investigativas más importantes que se derivan de una revisión crítica de la literatura reportada relacionada con la pregunta investigativa planteada (Dunne, 2011; Kitchenham, 2004).

2. METODOS

La investigación fue exploratoria y de carácter documental. Se revisaron para ello las Bases de Datos de Scopus (<https://www.scopus.com/>) y ScienceDirect (<http://www.sciencedirect.com/>). La revisión se orientó a los términos: liderazgo, cultura organizacional y eficiencia organizacional. Estos términos se consideraron en idioma inglés con el objetivo de poder recopilar artículos en revistas de reconocido impacto. Toda la información se organizó empleando el gestor bibliográfico EndNote. (<http://endnote.com/>).



3. RESULTADOS

Liderazgo

El papel del liderazgo en la eficiencia organizacional ha sido objeto de debate científico desde hace años, tanto en cuanto al tipo de liderazgo presente, como en relación con el papel del mismo en el desarrollo de las organizaciones (Bass, Avolio, & Pointon, 1990), La categorización y conceptualización de los distintos tipos de liderazgo es una tarea compleja por la cantidad de factores que intervienen y que dificultan según señalaron Yukl, Gordon y Taber (2002) poder establecer una taxonomía que abarque los diferentes tipos de comportamiento que debe enfrentar el líder de una organización. El comportamiento del líder puede categorizarse siguiendo a Yukl et al. (2002) bien con una orientación a la tarea, con un enfoque hacia las relaciones o dirigido a impulsar el cambio.

El desarrollo de las investigaciones sobre liderazgo ha llevado a establecer según Rowold (2005) el paradigma del liderazgo transaccional y transformacional propuesto por (Burns, 1978), desarrollado por Bass et al. (1990) y que ha sido medido empleando el denominado Cuestionario Multifactorial del Liderazgo, MLQ por sus siglas en inglés, desarrollado y validado por Avolio, Bass y Jung (1999)

El debate sobre el concepto de liderazgo, sus tipos y la influencia de estos en lo subordinados y por ende en los resultados de las organizaciones parte así de las discusiones en torno a los distintos tipos de liderazgo. Bass et al. (1990) señalaron como diferencias:

Entre los *líderes transaccionales* y los transformacionales. Los líderes transaccionales ejercen su influencia fijando las metas, clarificando los resultados esperados, retroalimentando e intercambiando las recompensas por lo alcanzado. Los *líderes transformacionales* ejercen una influencia adicional ampliando y elevando las metas de sus subordinados y brindando a estos la confianza para ir más allá de las expectativas especificadas y del acuerdo implícito o explícito establecido. (p.84).

La relación entre el liderazgo transformacional y el transaccional y sus resultados ha sido objeto de diferentes estudios. Autores como Bass et al. (1990) señalaron las dificultades relacionadas con ello y a la vez concluyeron que la capacidad del liderazgo transformacional puede aumentarse con el entrenamiento ya que se presenta una dinámica muy compleja en la forma en



que un líder transformacional interactúa con sus seguidores directos o indirectos. Ello ha conllevado a que diferentes autores hayan intentado establecer la relación entre la capacidad de liderazgo y la toma de decisiones en diferentes contextos, como en actividades turísticas (Zweifel & Haegeli, 2014) o en diferentes tipos de empresas (Sutton & Rudd, 2014) y en comunidades (Beer, 2014). Incluso estudios más recientes de Király, Köves y Balázs (2015) han investigado las características e implicaciones del liderazgo político, que se estima en lo fundamental de tipo transformacional y concluyeron que el líder político se encuentra inmerso en un contexto complejo que incluso puede afectar su capacidad de pensamiento sistémico. Un aspecto de importancia es la relación entre liderazgo y el desarrollo del trabajo en equipo a nivel organizacional. Pérez Vilar y Azzollini (2013) presentaron los resultados obtenidos de una revisión bibliográfica de artículos científicos relacionados con la satisfacción laboral publicados entre los años 2000 y 2010 y señalaron la relación entre el liderazgo, aspectos de la supervisión, grupos y equipos de trabajo, y su influencia sobre la satisfacción laboral.

Cultura Organizacional

El cambio hacia un enfoque cultural se inicia en la década de los 80 del pasado siglo y su comprensión pasa por la discusión de los tres paradigmas: integración, diferenciación y ambigüedad señalados por D. Meyerson y Martin (1987). El concepto de cultura organizacional se precisó posteriormente por D. E. Meyerson (1991) para distinguir un lado subjetivo en la vida de las organizaciones: "la cultura fue la palabra código para designar el lado subjetivo de la vida de la organización su estudio representó una rebelión contra el funcionalismo ontológico dominante o paradigma "científico". (p. 256).

A partir de este momento investigar sobre la cultura organizacional pasó a ser una necesidad para determinar la interacción de los valores individuales con los diferentes aspectos de las normas y sistemas imperantes en la organización (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991) o en la orientación hacia el mercado (Homburg & Pflesser, 2000). El papel de la cultura organizacional ha sido reconocido por diferentes autores en relación con su importancia y efectos en la aplicación de la gestión del conocimiento (Alavi, Kayworth, & Leidner, 2005; David & Fahey, 2000). El estudio de esta relación no está exento de las dificultades relacionadas con el reto que implica el mismo concepto de cultura organizacional (Alavi et al., 2005). Según Alavi et al. (2005) el reto de estudiar la cultura organizacional se origina por la misma amplitud de este constructo



que puede ser definido en términos ideológicos (Sackmann, 1992), a partir de normas prácticas y artefactos culturales (Hofstede, 1998), símbolos (Swidler, 1986) o del mismo lenguaje (Pettigrew, 1979). Estas dificultades condicionan que la medición de la cultura organizacional este unida en cierta medida, de acuerdo a como señalaron Hofstede, Neuijen, Ohayv y Sanders (1990) “a la desmitificación de ese constructo”. (p. 314).

Efectividad organizacional

La determinación de la efectividad organizacional ha sido uno de los temas más debatidos y un concepto crítico desde el surgimiento de la teoría de la organización (Rojas, 2000) y los modelos para medirla han sido sujeto de debate (Mitchell, 2012). La efectividad organizacional puede definirse (Daft, 2001) como: “el grado en el cual la organización cumple sus metas”. (p. 98).

Según señalaron Sparrow y Cooper (2014) la medición de la efectividad organizacional es un reto que obliga a adoptar una amplia visión de rendimiento, y examinar cómo el logro de los resultados estratégicos importantes, tales como la innovación, centrada en el cliente, la excelencia operativa, la globalización, son dependientes de las personas y problemas de organización. Ello obliga a considerar niveles de análisis, tales como el individual, de equipo, función, organización y de nivel social (política).

La efectividad organizacional ha sido estudiada en relación con la cultura en el manejo de la información (Choo, 2013) y en relación con el papel que desempeña la cultura organizacional (Glisson, 2015) en ello. En relación con el liderazgo estudios como los de Patiar y Mia (2009) examinaron la relación entre los estilos de liderazgo transformacional de los directores generales de hoteles y el desempeño financiero y no financiero de sus departamentos) y encontraron una relación positiva y significativa entre el comportamiento no financiero y el liderazgo transformacional.

Interrelación entre liderazgo y cultura organizacional

Tanto el punto de vista científico, como desde la misma visión empresarial se ha destacado el papel del líder y la forma en que este interactúa con la cultura organizacional- Autores como Hartnell, Kinicki, Schurer Lambert, Fugate y Doyle Corner (2016) sugieren que incluso la cultura puede ser un sustituto del liderazgo cuando el comportamiento del líder es redundante en relación con los valores culturales. Ello conduce a considerar que el liderazgo es realmente efectivo cuando el gerente



proporciona recursos psicológicos y motivacionales no presentes en la cultura de la organización.

La comparación de las culturas nacionales, las estrategias de liderazgo, y entornos de trabajo en dos exitosas compañías de automóviles globales, Hyundai Motor Group y Toyota Motor Corporation que fue analizada por Shim y Steers (2012) permitió establecer que Toyota compite tanto en estratégica como en gestión, haciendo hincapié en los sistemas de planificación y de trabajo para mitigar el impacto de cualquier turbulencia en el entorno externo (estabilidad es clave), mientras que Hyundai compite aceptando la incertidumbre y el riesgo ambiental como parte de las operaciones diarias normales (la flexibilidad es clave). Shim y Steers (2012) caracterizaron lo que denominaron liderazgo simétrico o asimétrico de acuerdo con los diferentes enfoque encontrados en las organizaciones que estudiaron..

Vacíos encontrados en la literatura

La Tabla 1, a continuación, resume los artículos que se consideraron más importantes en relación con el tema de investigación y que justificaron los vacíos que se reportan a continuación:



Tabla 1. Análisis de artículos. Influencia del liderazgo y la cultura organizacional en la eficiencia organizacional

Referencia	Metodología	Objetivo	Conclusiones	Recomendaciones
Hartnell, C. A., Kinicki, A. J., Schurer Lambert, L., Fugate, M., & Doyle Corner, P. (2016). Do similarities or differences between ceo leadership and organizational culture have a more positive effect on firm performance? A test of competing predictions.	Cuantitativo	Examinar la naturaleza de la interacción entre el liderazgo del Gerente y la cultura organizacional utilizando 2 temas (tarea y de relación).	Los resultados sugieren que la cultura puede servir como un sustituto para el liderazgo cuando el comportamiento del líder es redundante con los valores culturales. El liderazgo es efectivo cuando el CEO proporciona recursos psicológicos y motivacionales no presentes en la cultura de la organización	Los investigadores podrían empezar por considerar 1) Considerar el impacto de otros factores contextuales sociales como sistemas de trabajo de alto rendimiento y el clima organizacional en el liderazgo del Gerente y en los resultados de la empresa. 2) Se necesita más investigación para investigar más a fondo el efecto de estatus de gerente fundador CEO y su enlace con la cultura de dirección. Investigar la relación en el transcurso del tiempo entre liderazgo y cultura. Analizar la complejidad de la relación entre liderazgo y cultura en los diferentes niveles de la Organización.
Wilderom, C. P., van den Berg, P. T., & Wiersma, U. J. (2012). A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance. <i>The Leadership Quarterly</i> , 23(5), 835-848.	Cuantitativo	Investigar los efectos combinados de liderazgo carismático y la cultura organizacional en el rendimiento empresarial percibido y	La cultura y el carisma se relacionaron significativamente con el rendimiento percibido, y la cultura y el carisma están interrelacionados.	Existe la necesidad de investigaciones que especifiquen y evalúen a nivel inter-organizacional con mayor precisión los efectos de "acciones de todos los días" intangibles (Feldman y Orlikowski, 2011; Smith, 2010, p 279) de líderes carismáticos (por ejemplo, Antonakis et al., 2011)



Liderazgo y cultura. Influencia en la eficiencia organizacional
Revista Publicando, 5 No 14. No. 2. 2018, 286-302. ISSN 1390-9304

Mohelska, H., & Sokolova, M. (2015). Organisational culture and leadership – joint vessels? <i>Procedia - Social and Behavioral Sciences</i> , 171, 1011-1016. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.223	Cualitativo/Teórico	Este artículo tiene como objetivo describir la base teórica actual de la cuestión de la cultura de la organización y sobre la base de la pregunta investigativa que busca delimitar la interdependencia de la cultura organizacional y el liderazgo.	Los cambios en el rendimiento de las unidades organizativas individuales asociados con los cambios en la estructura de la organización es decir en la organización de las relaciones entre las unidades organizativas en el ambiente interno de la organización, cambia significativamente el papel de la alta dirección.	Todo el proceso de mejorar la cultura organizacional y el liderazgo es un esfuerzo a largo plazo para reconciliar los valores que son importantes para el rendimiento de la organización y los valores personales de sus empleados. Sólo mediante la armonización de los valores que pueden alcanzar los riesgos culturales mínimos, así como minimizar los riesgos de fallas en el comportamiento en el trabajo se logra mejorar el comportamiento de la organización.
Azanza, G., Moriano, J. A., & Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. <i>Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones</i> , 29(2), 45-50. doi: http://dx.doi.org/10.5093/tr2013a7	Cuantitativo	Examinar cómo la orientación de flexibilidad en las culturas organizacionales facilita resultados positivos en los trabajadores a través de su impacto en el liderazgo auténtico	Se determinó un efecto mediador del liderazgo auténtico en la relación entre cultura organizacional orientada a la flexibilidad y la satisfacción laboral. Ello podría significar que los efectos de ciertos tipos de culturas se expresan a través del liderazgo que encarna los valores de una cultura.	Las futuras investigaciones deberían analizar cómo estas relaciones tienen un impacto en los objetivos de negocio y los indicadores de rendimiento en el trabajo, ausentismo y ventas, entre otros.



<p>Shim, W. S., & Steers, R. M. (2012). Symmetric and asymmetric leadership cultures: A comparative study of leadership and organizational culture at hyundai and toyota. <i>Journal of World Business</i>, 47(4), 581-591. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.011</p>	<p>Cualitativo/Estudio de casos</p>	<p>Este estudio compara las culturas nacionales, las estrategias de liderazgo, y entornos de trabajo en dos exitosas compañías de automóviles globales, Hyundai Motor Group y Toyota Motor Corporation.</p>	<p>Se encontró que Toyota compite tanto en estratégica como en gestión, haciendo hincapié en los sistemas de planificación y de trabajo para mitigar el impacto de cualquier turbulencia en el entorno externo (estabilidad es clave), mientras que Hyundai compite aceptando la incertidumbre y el riesgo ambiental como parte de las operaciones diarias normales (la flexibilidad es clave). Nos referimos a estos enfoques como simétrica y asimétrica liderazgo y culturas organizacionales.</p>	<p>Deben realizarse exploraciones adicionales de culturas organizacionales en organizaciones globales, utilizar múltiples metodologías de investigación seria de ayuda. Se postula aquí que las organizaciones de la misma industria pueden hacer uso de diferentes culturas organizacionales, y han sugerido que tales ambientes pueden incluir modelos simétricos y asimétricos. ¿Puede replicarse este estudio en otras culturas y países?</p>
--	-------------------------------------	---	---	---



<p>Kim, J. H., Kim, C. S., & Kim, J. M. (2011). Analysis of the effect of leadership and organizational culture on the organizational effectiveness of radiological technologist's working environments. <i>Radiography</i>, 17(3), 201-206. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.radi.2011.02.002</p>	<p>Cuantitativo/A NOVA</p>	<p>Presentar ideas para mejorar el desempeño del trabajo y mejorar la gestión de la organización mediante el análisis de los aspectos de liderazgo y culturas organizativas de las organizaciones tecnológicas radiológicas.</p>	<p>1) Los tecnólogos radiológicos destacaron el consenso entre la mayoría de los 4 tipos de cultura organizacional y el núcleo considerado el liderazgo transformacional como el tipo de liderazgo.</p> <p>2) Respecto a la relación entre el liderazgo y la eficacia de la organización, el liderazgo transformacional tuvo la mayor influencia sobre la eficacia de la organización.</p> <p>3) En cuanto a la relación entre la cultura organizacional y la eficacia de la organización, se ha descubierto que una cultura del desarrollo tiene la mayor influencia sobre la eficacia de la organización, seguido de una cultura de consenso.</p>	<p>Se recomienda el uso del liderazgo transformacional y la cultura consensual para mejorar el desempeño del trabajo en la organización, los conflictos entre los tecnólogos radiológicos podrían reducirse, mejorando así la eficacia de la organización.</p>
---	--------------------------------	--	---	--



<p>Patiar, A., & Mia, L. (2009). Transformational leadership style, market competition and departmental performance: Evidence from luxury hotels in australia. <i>International Journal of Hospitality Management</i>, 28(2), 254-262. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.09.003</p>	<p>Cuantitativo</p>	<p>Examinar la relación entre el rendimiento financiera y no financier0, la competencia del mercado de los departamentos de un hotel con el estilo de liderazgo transformacional</p>	<p>(i) Relación positiva y significativa entre el comportamiento financiero y no-financiero</p> <p>(ii) Relación positiva y significativa entre el comportamiento no financiero y el liderazgo transformacional</p> <p>(iii) No existe relación significativa entre el comportamiento no financiero y la competencia de mercado</p> <p>El estilo de liderazgo desempeña un papel clave en la satisfacción de los empleados</p> <p>Iv) Existe una relación indirecta y positiva entre el liderazgo transformacional y el comportamiento financiero vía el comportamiento no financiero</p>	<p>Se recomiendan estudios longitudinales de los comportamientos financiero y no financieros.</p> <p>El efecto de la cultura nacional, la retroalimentación del cliente objetivo y los ingresos por ventas y rentabilidad podrían también tener un impacto en el modelo</p>
---	---------------------	--	---	---



Se pueden señalar los vacíos siguientes, de acuerdo con la revisión realizada:

- a) Necesidad de considerar el impacto de otros factores contextuales sociales (Hartnell et al., 2016). El mismo carácter de la relación entre liderazgo y cultura organizacional implica evaluar esta última con una mayor precisión (Wilderom et al., 2012)
- b) Se requieren estudios a nivel intraorganizacional tanto del estilo de liderazgo como en cuanto a las características de la cultura organizacional y sus posibles diferencias dentro de la organización (Wilderom et al., 2012)
- c) Se requieren estudios longitudinales que puedan analizar la dinámica de la interacción entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional (Mohelska & Sokolova, 2015; Patiar & Mia, 2009).
- d) En relación con la efectividad organizacional se hace necesario poder delimitar el posible defecto del liderazgo en indicadores de tipo financiero y no financiero (Patiar & Mia, 2009).
- e) Aunque la mayor parte de los trabajos reportados son de tipo cuantitativo, el estudio de Shin, Holden y Schmidt (2001) sugiere poder analizar casos de diferentes organizaciones y si pueden caracterizarse los estilos de dirección caracterizados por estos autores en relación con las estrategias de liderazgo y entornos de trabajo en organizaciones exitosas.

4. CONCLUSIONES

La revisión realizada permitió caracterizar que investigar el posible efecto del liderazgo en la relación entre cultura organizacional y efectividad organizacional es un tema importante en que se han reportado diferentes investigaciones, pero en que aún se observan vacíos que hace posible desarrollar la investigación propuesta.



Los vacíos más importantes que se determinaron fueron: la necesidad de considerar el impacto de otros factores contextuales sociales en relación con el análisis de la cultura organizacional, realizar estudios longitudinales que puedan considerar la dinámica de la interacción entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional. En relación con la efectividad organizacional se hace necesario poder delimitar el posible defecto del liderazgo en indicadores de tipo financiero y no financiero.

Aunque la mayor parte de los trabajos reportados sobre esta temática son de tipo cuantitativo, el poder analizar casos de diferentes organizaciones y caracterizar los estilos de dirección en que cada una de ellas puede ser importante para determinar los estilos de dirección y culturas que caracterizan organizaciones exitosas.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alavi, M., Kayworth, T. R., et al. Leidner, D. E. (2005). An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal of management information systems*, 22(3), 191-224.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., et al. Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Azanza, G., Moriano, J. A., et al. Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 45-50.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., et al. Pointon, J. (1990). *The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development* (G. J. P. Greenwich Ed. Vol. 4).
- Beer, A. (2014). Leadership and the governance of rural communities. *Journal of Rural Studies*, 34, 254-262. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jrurstud.2014.01.007>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY: Harper & Row.
- Chhokar, J., Brodbeck, F., et al. House, R. (2013). Culture and leadership, across the world: The globe book of in-depth studies of 25 societies.
- Choo, C. W. (2013). Information culture and organizational effectiveness. *International Journal of Information Management*, 33(5), 775-779.
- Daft, R. L. (2001). *Essentials of organization theory and design*: South Western Educational Publishing.



- David, W., et al. Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *The Academy of management executive*, 14(4), 113-127.
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., et al. Dorfman, P. W. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 219-256.
- Dunne, C. (2011). The place of the literature review in grounded theory research. *International Journal of Social Research Methodology*, 14(2), 111-124.
- Efrat, K. (2014). The direct and indirect impact of culture on innovation. *Technovation*, 34(1), 12-20. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2013.08.003>
- Glisson, C. (2015). The role of organizational culture and climate in innovation and effectiveness. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(4), 245-250.
- Hartnell, C. A., Kinicki, A. J., Schurer Lambert, L., Fugate, M., et al. Doyle Corner, P. (2016). Do similarities or differences between ceo leadership and organizational culture have a more positive effect on firm performance? A test of competing predictions.
- Hofstede, G. (1998). Identifying organizational subcultures: An empirical approach. *Journal of management studies*, 35(1), 1-12.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., et al. Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, 286-316.
- Homburg, C., et al. Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of marketing research*, 37(4), 449-462.
- Király, G., Köves, A., et al. Balázs, B. (2015). Contradictions between political leadership and systems thinking. *Journal of Cleaner Production*. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.05.131>
- Kitchenham, B. (2004). Procedures for performing systematic reviews. *Keele, UK, Keele University*, 33(2004), 1-26.
- Meyerson, D., et al. Martin, J. (1987). Cultural change: An integration of three different views. *Journal of management studies*, 24(6), 623-647.



- Meyerson, D. E. (1991). Acknowledging and uncovering ambiguities in cultures. *En P. Frost, L. Moore, M Louis, C. Lundberg. & J. Martin (Eds.). Re/taming organi'zational cu/lure. Beverly Hills. CA: Sage.*
- Mitchell, G. E. (2012). The construct of organizational effectiveness: Perspectives from leaders of international nonprofits in the united states. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 0899764011434589.*
- Mohelska, H., et al.Sokolova, M. (2015). Organisational culture and leadership – joint vessels? *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 171, 1011-1016.* doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.223>
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., et al.Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal, 34(3), 487-516.*
- Patiar, A., et al.Mia, L. (2009). Transformational leadership style, market competition and departmental performance: Evidence from luxury hotels in australia. *International Journal of Hospitality Management, 28(2), 254-262.* doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.09.003>
- Pérez Vilar, P. S., et al.Azzollini, S. (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo: Su relación con la satisfacción laboral. *Revista de Psicología (PUCP), 31(1), 151-169.*
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative science quarterly, 570-581.*
- Rojas, R. R. (2000). A review of models for measuring organizational effectiveness among for-profit and nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership, 11(1), 97-104.*
- Rowold, J. (2005). Multifactor leadership questionnaire. *Psychometric properties of the German translation by Jens Rowold. Redwood City: Mind Garden.*
- Sackmann, S. A. (1992). Culture and subcultures: An analysis of organizational knowledge. *Administrative science quarterly, 140-161.*
- Shim, W. S., et al.Steers, R. M. (2012). Symmetric and asymmetric leadership cultures: A comparative study of leadership and organizational culture at hyundai and toyota. *Journal of World Business, 47(4), 581-591.* doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.011>



- Shin, M., Holden, T., et al. Schmidt, R. A. (2001). From knowledge theory to management practice: Towards an integrated approach. *Information Processing & Management*, 37(2), 335-355. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0306-4573\(00\)00031-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0306-4573(00)00031-5)
- Sparrow, P., et al. Cooper, C. (2014). Organizational effectiveness, people and performance: New challenges, new research agendas. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(1), 2-13.
- Sutton, A. M., et al. Rudd, M. A. (2014). Deciphering contextual influences on local leadership in community-based fisheries management. *Marine Policy*, 50, Part A, 261-269. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.marpol.2014.07.014>
- Swidler, A. (1986). Culture in action: Symbols and strategies. *American sociological review*, 273-286.
- Wilderom, C. P., van den Berg, P. T., et al. Wiersma, U. J. (2012). A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 835-848.
- Yukl, G., Gordon, A., et al. Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15-32.
- Zheng, W., Yang, B., et al. McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763-771. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.005>
- Zweifel, B., et al. Haegeli, P. (2014). A qualitative analysis of group formation, leadership and decision making in recreation groups traveling in avalanche terrain. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 5-6, 17-26. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jort.2014.03.001>