

LIDERAZGO Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL: UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA

Data de submissão: 19/12/2023

Data de aceite: 01/02/2024

Derly Yanicxa Páez Cruz

Administradora de Empresas de la Universidad Surcolombiana, Especialista en Gerencia de las Organizaciones de la UNAC, Magister en Ciencias de la Administración de la Universidad EAFIT.

Docente de tiempo completo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Corporación Universitaria Adventista (UNAC) Medellín, Colombia
<https://orcid.org/0000-0002-5343-1002>

RESUMEN: El liderazgo es un tema de interés en la gestión moderna, debido a su importancia para alcanzar un alto desempeño organizacional. Es así, como en este capítulo se presenta una aproximación teórica al liderazgo organizacional, con el propósito de identificar y comprender los enfoques o perspectivas que orientan su desarrollo en las organizaciones. Se utilizó una metodología cualitativa y el método de revisión sistemática de literatura, que de acuerdo a Mohamed Shaffril et al, (2021), consta de tres fases: identificación, selección y elegibilidad. Se revisaron un total de 12 artículos publicados en revistas indexadas en la base de datos SCOPUS,

entre los años 2010 y 2023, también se hizo una revisión hacia atrás de otros referentes teóricos, para un total de 29 documentos. Los resultados indican que el liderazgo es un factor importante que influye en el desempeño organizacional. Es así como se considera al liderazgo organizacional como una variable independiente que impacta en el desempeño organizacional a través de variables moderadoras como el estilo de liderazgo, la cultura organizacional y la innovación. Otro de los hallazgos indica que, aunque no hay un desarrollo teórico sólido entorno al liderazgo organizacional, existen publicaciones tanto teóricas como empíricas que exploran perspectivas para orientar su aplicación en las organizaciones. Se concluye que el liderazgo es crucial para el desempeño organizacional (resultados financieros y no financieros) y que su impacto puede variar según el estilo de liderazgo, la cultura organizacional y la innovación.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo, Liderazgo organizacional, desempeño organizacional, cultura organizacional, innovación.

LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A THEORETICAL APPROACH

ABSTRACT: Leadership is a topic of interest in modern management, due to its importance in achieving high organizational performance. Thus, this chapter presents a theoretical approach to organizational leadership, with the purpose of identifying and understanding the approaches or perspectives that guide its development in organizations. A qualitative methodology and the systematic literature review method were used, which according to Mohamed Shaffril et al, (2021), consists of three phases: identification, selection and eligibility. A total of 12 articles published in journals indexed in the SCOPUS database were reviewed between the years 2010 and 2023. A backward review of other theoretical references was also made, for a total of 29 documents. The results indicate that leadership is an important factor that influences organizational performance. This is how organizational leadership is considered as an independent variable that impacts organizational performance through moderating variables such as leadership style, organizational culture and innovation. Another finding indicates that, although there is no solid theoretical development regarding organizational leadership, there are both theoretical and empirical publications that explore perspectives to guide its application in organizations. It is concluded that leadership is crucial for organizational performance (financial and non-financial results) and that its impact can vary depending on leadership style, organizational culture and innovation.

KEYWORDS: Leadership, organizational leadership, organizational performance, organizational culture, innovation

1 | INTRODUCCIÓN

La literatura académica da cuenta de que el liderazgo ha sido un tema ampliamente discutido y que es un tema de interés en la gestión moderna, debido a su importancia para el éxito de las organizaciones (Shafiu et al., 2019). El campo de la investigación sobre el liderazgo organizacional, se ha caracterizado por una variedad de estudios que se centran en los diferentes conceptos, teorías y estilos de liderazgo. Un aspecto en común de las múltiples definiciones de liderazgo es el influir en otros para lograr los objetivos de la organización (Barnes et al., 2013). En lo relacionado con los estilos de liderazgo, Kuada (2012) menciona que algunos estilos son más beneficiosos para el desempeño organizacional y Shafiu et al, (2019) indican que el estilo de liderazgo empleado afecta el logro oportuno de las metas establecidas, razón por la cual los líderes deben comprender los diversos estilos de liderazgo clave para que las organizaciones logren el éxito no solo en el presente, sino también a largo plazo.

En lo referente al liderazgo organizacional, se dice que el mundo de hoy exige un liderazgo cargado de valores humanos y capacidad de enfrentar adversidades con visión de beneficio social y cuidado del ambiente, donde el líder tenga un enfoque humano más que racionalista y una visión colectiva más que singular (González et al., 2017) para servir a los diferentes grupos de interés (empleados, clientes, proveedores, comunidad, medio

ambiente). Los líderes que demanda la sociedad actual deben caracterizarse no sólo por las competencias técnicas que les permitan lograr resultados superiores (financieros y no financieros); sino además por tener un gran sentido de propósito y un auténtico estilo de liderazgo que les lleve a considerar al ser humano como base primordial de las organizaciones.

Al revisar la literatura sobre liderazgo organizacional se encuentra que el liderazgo es un factor importante que influye en el desempeño organizacional. Es así, como se considera al liderazgo organizacional como variable independiente y al desempeño organizacional como variable dependiente. Sin embargo, el impacto del liderazgo en el desempeño organizacional puede verse afectado por variables moderadoras como el estilo de liderazgo, la cultura organizacional y la innovación. Así que sobre la base de todo lo anterior se desarrolló este capítulo, cuyo objetivo principal es realizar una aproximación teórica al liderazgo organizacional, para identificar y comprender los enfoques o perspectivas que orientan su desarrollo en las organizaciones.

2 | METODOLOGÍA

La investigación es cualitativa, de tipo exploratoria con enfoque documental. Se realizó una revisión sistemática de literatura, siguiendo el proceso metodológico propuesto por Mohamed Shaffril et al. (2021) que propone tres fases: identificación, selección y elegibilidad. La *fase de identificación* comprende a) la selección de las palabras clave y b) las bases de datos a consultar. En este caso, las palabras clave seleccionadas fueron “organizational leadership”, con las cuales se definió la ecuación de búsqueda (TITLE-ABS-KEY (“organizational leadership”)), que fue aplicada a la base de datos SCOPUS. La *fase de selección* consistió en la aplicación de los siguientes criterios de inclusión: Year: 2013-2023; Subject área: Business, Management and Accounting; Document type: article; Language: English and Spanish; Keyword: “Leadership” OR “Organizational Leadership” OR “Leadership Development” OR “Organisational Leadership” OR “Organizational Performance”; Source type: Journal; and Publication stage: Final. Como resultado de aplicar los criterios de inclusión, se obtuvieron 123 documentos. La *fase de elegibilidad* se centró en la clasificación de los artículos en una matriz de Excel, de acuerdo a su nivel de relación con el tema de investigación y en la exclusión de aquellos que no se relacionan con el objeto de la revisión, quedando 12 artículos. Posteriormente, se hizo una búsqueda hacia atrás en aquellos documentos que planteaban hallazgos teóricos o empíricos relevantes, encontrando 17 artículos adicionales y obteniéndose así un total de 29 artículos para revisar.

3 I RESULTADOS

Esta sección presenta los principales hallazgos obtenidos luego de revisar la literatura. En primer lugar, se realiza una aproximación a la definición y estilos de liderazgo. Luego, se desarrollan las temáticas de liderazgo y cultura organizacional, liderazgo e innovación, y finalmente liderazgo y desempeño organizacional.

3.1 Liderazgo y estilos de liderazgo

El término liderazgo ha sido un tema de debate y con relación a este, existen diversas definiciones. Para Barnes et al. (2013) definir el liderazgo es solo una parte de la comprensión de las complejidades del tema. A pesar de las muchas definiciones, estas tienen como aspecto común el influir en otros para lograr los objetivos de la organización (Barnes et al., 2013), por lo tanto, el liderazgo es un proceso de influencia social (Vidyarthy et al., 2014) que desde la perspectiva relacional involucra tanto al agente influyente como a la persona influenciada, lo cual significa que sin seguidores no puede haber líder, como lo mencionó Eze (1982) en (Igbaekemen, 2014). El liderazgo ocurre cuando un individuo influye en otro para que se desempeñe voluntariamente por encima del requisito mínimo de su trabajo (Ukaidi, 2016), es así como los líderes usan una combinación de rasgos, atributos, y comportamientos para influir en los individuos; combinaciones que van definiendo el estilo de liderazgo del líder.

El liderazgo es un determinante interno del desempeño organizacional Kuada (2012), así que el estilo de liderazgo empleado afecta el logro oportuno de las metas establecidas (Shafiu et al., 2019) e influye en el compromiso de los empleados y en la voluntad de cumplir con las expectativas (Omama et al., 2022). Esto implica que los líderes deben comprender los diversos estilos de liderazgo, sus fortalezas y debilidades para adoptar un estilo o combinación de estilos que logren movilizar a los colaboradores al cumplimiento de los objetivos establecidos. De otro lado, la ausencia de un liderazgo efectivo contribuye al desempeño deficiente de muchas organizaciones (Shafiu et al., 2019), por lo tanto, si se quiere una organización eficaz, el estilo de liderazgo debe ser coherente con la cultura organizacional y los valores de los empleados (Mekpor & Dartey-Baah, 2020).

Kuada (2012) menciona que algunos estilos de liderazgo se consideran más beneficiosos para el desempeño organizacional. Los estudios revisados coinciden en que el liderazgo transformacional es el estilo de liderazgo más beneficioso para el desempeño organizacional. Omama et al. (2022) realizaron un estudio que se basó en la teoría del intercambio líder-miembro (LMX) y la teoría del intercambio social (SET), que son centrales entre las teorías de la cultura organizacional del liderazgo. Los resultados del estudio permitieron concluir que los cuatro estilos de liderazgo (estilos de liderazgo transformacional, transaccional, de servicio y sostenible) tuvieron un efecto positivo y significativo en la eficiencia de los bancos en Ghana; por lo tanto, es imperativo que los líderes identifiquen el

estilo de liderazgo que se adapte al entorno cultural de su organización para garantizar un mayor nivel de eficiencia organizacional.

Por su parte, Barnes et al. (2013) correlacionaron los tres estilos de liderazgo de la teoría de rango completo (liderazgo transformacional, transaccional y pasivo-evitativo) y las percepciones de los subordinados de eficiencia, eficacia y satisfacción en el lugar de trabajo. Los resultados del estudio encontraron evidencia confirmatoria de la relación entre los diferentes estilos de liderazgo y la percepción de los subordinados sobre la eficiencia, efectividad y satisfacción en el lugar de trabajo. El liderazgo transformacional tiene la mayor correlación positiva, el liderazgo transaccional tiene una correlación menos positiva y el estilo pasivo-evitativo se correlaciona negativamente. Esto indica que los líderes deben adoptar un estilo transformacional y evitar adoptar un estilo evitación pasiva.

De otro lado, Shafiu et al. (2019) realizaron una investigación que muestra cómo el estilo de liderazgo tiene un impacto significativamente positivo en el nivel de desempeño de los empleados en las instituciones públicas de Nigeria y que el estilo de liderazgo que se practica predominantemente es el estilo de liderazgo transformacional. En lo referente al estilo de liderazgo y su relación con la innovación, el estilo de liderazgo promueve un aumento constante en los actos de innovación (Shafiu et al., 2019) y aunque no hay acuerdo entre los investigadores sobre los estilos de liderazgo apropiados para apoyar la innovación (Al Zaabi et al., 2017), algunos mencionan el liderazgo transformacional como el estilo ideal para promover la innovación (Howell y Higgins, 1990), dado que los líderes transformacionales construyen y sostienen una cultura organizacional que fomenta la creatividad, la asunción de riesgos y la innovación (Scott y Bruce, 1994).

3.2 Liderazgo y cultura organizacional

La cultura se define como “las creencias, valores, actitudes, comportamientos y prácticas (predominantes) que son característicos de un grupo de personas” (Warrick, 2015, p.4). Con relación al término cultura organizacional, este se utiliza para hacer referencia a la cultura de una organización. La cultura organizacional que ha sido ampliamente estudiada en el campo de los estudios organizacionales, de acuerdo a Kaasa & Vadi (2010) *Culture’s consequences: Comparing values, behaviors, insititutions, and organizations across nations*, 2nd ed., Thousand Oaks, CA: Sage consiste en las experiencias, valores, suposiciones y creencias compartidas que afectan el comportamiento de las personas que trabajan juntas dentro de una organización.

Un aspecto determinante en el éxito de una organización es su cultura, pues esta puede influir significativamente en el desempeño y eficacia organizacional. Según Warrick (2017) las culturas fuertes y saludables donde las personas tienen claridad de los valores y normas culturales aceptadas, se asocian con un desempeño mayor que las culturas débiles, lo cual puede ser un factor importante para lograr mejores resultados. En este

sentido, el desafío para los líderes es construir y sostener culturas efectivas que logren lo mejor de las personas.

El liderazgo tiene un rol fundamental en la creación, mantenimiento y transformación de la cultura organizacional. Las normas culturales en una organización se originan y transforman a partir de las ideas y enfoques adoptados por sus líderes, así como de las decisiones que toman y las personas que atraen para formar parte de la organización. Para crear una cultura, los líderes pueden compartir y mejorar expectativas, ideas, valores, actitudes y comportamientos entre las personas. De otro lado, los líderes pueden crear técnicas para el desarrollo cultural y el refuerzo de normas y comportamientos expresados (Al Zaabi et al., 2017), al analizar y determinar los comportamientos que deben alentar o desalentar para garantizar que estos estén alineados con la cultura deseada (Warrick, 2017). Al recompensar las conductas o comportamientos positivos que se valoran y restringir o castigar los comportamientos negativos; la cultura organizacional puede mantenerse o redefinirse rápidamente (Warrick, 2017) (Biggdike et al., 2023).

Así que existe una interacción continua entre cultura y liderazgo (Al Zaabi et al., 2017). La relación entre el liderazgo y la cultura organizacional puede contribuir a mejorar la eficiencia organizacional, como se indica en el estudio realizado por Omama et al. (2022) with structural equation modeling as the main means of analysis, run using Amos (V23, quienes encontraron que la cultura organizacional desempeña un papel positivo al moderar la relación entre el liderazgo y la eficiencia, lo que sugiere que la cultura organizacional fortalece dicha relación.

Por su parte, Biggdike et al. (2023) proponen un modelo conceptual de cultura desde la perspectiva de la teoría del liderazgo organizacional. El modelo de cultura propuesto se representa en tres capas: social (macro), organizacional (meso) y de equipo (micro). Se plantea que los elementos culturales activos (lo que se promueve o desaconseja activamente) en una capa pueden limitar e influir en el desarrollo de la cultura en las capas inferiores, lo cual significa que los elementos activos de la cultura social influyen y restringen la cultura organizacional, la cual influye y restringe la cultura del equipo. Así que, para ser eficaz, un gerente o líder debe comprender los elementos culturales activos del entorno cultural en el que opera la organización, con el propósito de definir una cultura organizacional activa donde se promueva el bienestar de los empleados y al mismo tiempo se logren las metas de la organización.

3.3 Liderazgo e innovación

Crossan & Apaydin (2010) consideran la capacidad de innovación como el determinante más importante del desempeño general de la empresa. La innovación se relaciona con la ventaja competitiva, por ello en el escenario actual, es vital que las empresas innoven continuamente para crear una ventaja competitiva que les permita

mejorar su desempeño (Dess & Picken, 2000) y sobrevivir en un mundo cambiante.

Anning-Dorson (2018) realizó un estudio en mercados emergentes de alta distancia al poder (donde el poder está centralizado en la cima), en el cual se muestra cómo la innovación se relaciona en gran medida de manera positiva con la ventaja competitiva, la cual sólo puede alcanzarse cuando los líderes dirigen el proceso de innovación y lo ejecutan hasta su implementación. El estudio investiga el papel mediador del liderazgo organizacional en las relaciones de innovación (de procesos, productos y mercado) y ventaja competitiva, donde el liderazgo organizacional proporciona el incentivo necesario para estrategias como la innovación, que posibilitan crear una posición única en el mercado al generar nuevas combinaciones valiosas de recursos, la creación de valor y la exploración de nuevos mercados. Para desarrollar una ventaja competitiva sostenible, se puede buscar la innovación de mercado al considerar los nuevos mercados y las nuevas necesidades que no se atienden, también se puede mejorar la posición competitiva mediante la innovación de productos a través del rejuvenecimiento de productos viejos o la oferta de nuevos y finalmente se puede realizar la innovación de procesos al alterar los sistemas de servicios para crear nuevos flujos de valor que permitan mejorar la entrega de valor (Anning-Dorson, 2018).

Por lo tanto, el liderazgo es uno de los factores esenciales que influye en la innovación organizacional (Jung et al., 2003), pues a través de este se impulsa y promueve el desarrollo de la innovación. Ninguna organización puede iniciar o sostener una estrategia de innovación sin un liderazgo decidido (Al Zaabi et al., 2017). En el campo de la innovación, se ha estudiado que el liderazgo influye en el nivel y la frecuencia de las actividades innovadoras dentro de una organización (Schneider et al., 2005) y que las organizaciones que tienen líderes con fuertes tendencias de innovación son más propensas a alcanzar un desempeño superior que aquellas con un liderazgo en innovación más débil (Anning-Dorson et al., 2017).

Como se ha mencionado, la innovación tiene una gran influencia en el desempeño organizacional. Anning-Dorson et al. (2017) estudiaron el efecto moderador del liderazgo organizacional en la relación entre la estrategia de innovación y el desarrollo organizacional (desempeño financiero y no financiero) en una cultura de alta distancia de poder. Los resultados indican que tanto la innovación de productos como la estrategia y el liderazgo organizacional están relacionados positivamente con el desarrollo organizacional. También muestran que el liderazgo organizacional proporciona el ajuste estratégico necesario entre la estrategia de una empresa y el entorno empresarial.

De otro lado, es importante mencionar que la cultura organizacional es uno de los elementos clave que promueven o frenan la creatividad y la innovación dentro de la organización (Satsomboon & Pruetipibultham, 2014) y que puede propiciar el desempeño organizacional solo si es capaz de adaptarse a los cambios en el entorno (George & Nancy, 1992). Esto indica que, sin un liderazgo y cultura organizacional adecuada, es posible que

el potencial de la innovación sea limitado para el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible y el desempeño organizacional; por lo cual se requiere que los líderes busquen crear la cultura y la estructura organizacional correctas, así como proporcionar los recursos adecuados y el impulso motivacional que generen una implementación exitosa de la innovación (Anning-Dorson, 2018).

3.4 Liderazgo y desempeño organizacional

El liderazgo organizacional es el resultado de las capacidades de liderazgo tanto a nivel individual como colectivo; lo cual significa, capacidades que se basan en las habilidades de liderazgo y el conocimiento de los miembros de la organización, así como en el grado en que estas habilidades y conocimientos están integrados en la estructura organizacional (Kivipõld & Vadi, 2010). Desde la perspectiva colectiva de liderazgo, el liderazgo organizacional se define como la capacidad colectiva del liderazgo para detectar y afrontar cambios en el entorno externo manteniendo los objetivos primarios de la organización (Kivipõld & Vadi, 2010). Para Anning-Dorson et al. (2017) y Carmeli et al. (2010) el liderazgo organizacional debe ser considerado como una capacidad interna de la empresa para la implementación de la estrategia, ya que este proporciona la dirección estratégica necesaria para implementarla y mejorar el desempeño organizacional. Además, el liderazgo fomenta el ajuste estratégico de la empresa y su entorno para crear la ventaja competitiva necesaria que permita lograr el desarrollo organizacional (es decir, desempeño financiero y no financiero) (Anning-Dorson, 2017).

Las organizaciones como sistemas abiertos, están integradas en contextos sociales, culturales, económicos y políticos (Kuada, 2012), lo cual implica que mantienen interacciones activas y constantes con su entorno. En este sentido, el liderazgo es clave, pues funciona como un atractor extraño, capaz de crear el orden en el caos al que tienden los sistemas abiertos (González et al., 2017), al permitir que las empresas logren adaptarse a las condiciones ambientales. Es así, como el ajuste estratégico garantiza que las elecciones estratégicas de la empresa estén bien alineadas con las condiciones ambientales prevalecientes para asegurar el éxito estratégico (Anning-Dorson et al., 2017).

Con relación al desempeño organizacional, para Shafiu et al. (2019) el término desempeño en las organizaciones es muy amplio y una visión holística del mismo parece imposible, es un término con muchos aspectos o divisiones diferentes y mirar un solo aspecto puede no reflejar el todo. El desempeño institucional se mide adoptando ciertos parámetros establecidos como punto de referencia y que por lo tanto comprende el producto o los resultados reales de una organización medidos frente a sus productos (metas y objetivos) esperados (Yusuf-Habeeb & Ibrahim, 2017).

Considerando que el principal propósito de la existencia de las organizaciones es la creación de valor, que no está dirigida estrictamente a partes interesadas como clientes y

propietarios, sino a la sociedad más amplia en la que estas operan (Kivipõld, 2015); lograr un alto desempeño organizacional no solo consiste en alcanzar resultados superiores que impacten hacia adentro de la organización, sino también en generar resultados que se extiendan a los interesados (empleados, clientes, proveedores, comunidad, medio ambiente). Este contexto, el liderazgo organizacional como una capacidad, es clave para que las organizaciones logren el éxito no solo en el presente, sino también a largo plazo; por lo tanto, el liderazgo es importante para mejorar el desempeño organizacional y aumentar la eficiencia de las organizaciones (Kivipõld & Vadi, 2010) (Kivipõld & Vadi, 2013).

Un estudio realizado por Anning-Dorson et al. (2017) sugiere que el liderazgo organizacional modera positivamente la relación entre la estrategia de innovación y el desarrollo organizacional, hasta el punto de mejorar los resultados financieros y no financieros del desempeño empresarial, pero donde la efectividad del liderazgo en los resultados organizacionales puede verse influenciada por factores contextuales. Así que un reto para el ejercicio del liderazgo organizacional es dejar de pensar que el propósito de las organizaciones se orienta únicamente a generar rentabilidad económica, olvidando el impacto que también se tiene sobre el ser humano y el medio ambiente. Esto impulsa a considerar en primer lugar el propósito de las organizaciones, y en segundo, la forma como los líderes ejercen su rol directivo.

4 | CONCLUSIONES

Los resultados de la revisión de literatura muestran que el liderazgo es un factor determinante para lograr el desempeño organizacional. Sin embargo, el impacto del liderazgo en el desempeño organizacional puede verse afectado por otras variables, como el estilo de liderazgo, la cultura organizacional y la innovación.

Otro aspecto a destacar es que, aunque no fue posible evidenciar, -en el rango de búsqueda bibliográfica de este estudio-, un desarrollo teórico relevante y sólido que permitiese afirmar que existen teorías concretas entorno al concepto de liderazgo organizacional, sí se pudo observar que existe un buen número de publicaciones tanto teóricas como empíricas que buscan avanzar en la definición de enfoques o perspectivas que orientan su desarrollo en las organizaciones.

En lo que respecta a los estilos de liderazgo, se encontró que el liderazgo es un factor clave para el desempeño organizacional y que el estilo de liderazgo empleado tiene un impacto significativo para movilizar al personal de la organización en el cumplimiento de los objetivos establecidos.

También se encontró que existe una interacción continua entre cultura y liderazgo organizacional y que la relación entre estas variables, puede contribuir a mejorar el desempeño organizacional. Los resultados muestran que el liderazgo tiene un rol fundamental en la creación, mantenimiento y transformación de la cultura organizacional.

En lo relacionado con el liderazgo organizacional y la innovación, se encontró que la implementación de estrategias de innovación conduce al desempeño de una organización y posibilita que se pueda lograr una ventaja competitiva sostenible.

Por último, es importante mencionar que no puede subestimarse el papel del liderazgo organizacional y su contribución al logro de resultados que impacten hacia adentro de la organización, pero que a su vez se extiendan a los diferentes grupos de interés.

REFERENCIAS

- Al Zaabi, H. H. J., Singh, S. K., & Ajmal, M. M. (2017). **Role of organisational commitment, culture and leadership in managing innovation: A study**. *International Journal of Value Chain Management*, 8(3), 270–284. <https://doi.org/10.1504/IJVC.2017.086841>
- Anning-Dorson, T. (2018). **Innovation and competitive advantage creation**. *International Marketing Review*, 35(4), 580–600. <https://doi.org/10.1108/IMR-11-2015-0262>
- Anning-Dorson, T., Odoom, R. K., Acheampong, G., & Tweneboah-Koduah, E. (2017). **Innovation and organizational development: the role of organizational leadership**. *African Journal of Economic and Management Studies*, 8(3), 338–351. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-06-2016-0091>
- Barnes, J. N., Christensen, D. S., & Stillman, T. (2013). **Organizational leadership and subordinate effect in Utah's certified public accounting profession**. *Journal of Applied Business Research*, 29(5), 1567–1582. <https://doi.org/10.19030/jabr.v29i5.8037>
- Biggadike, C., Ahumada-Tello, E., Evans, R., & Wehde, M. (2023). **Cultural Hierarchies, Leadership, and Employee Happiness**. *IEEE Engineering Management Review*, 51(3), 8–12. <https://doi.org/10.1109/EMR.2023.3275188>
- Carmeli, A., Gelbard, R., & Gefen, D. (2010). **The importance of innovation leadership in cultivating strategic fit and enhancing firm performance**. *Leadership Quarterly*, 21(3), 339–349. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.001>
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). **A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature**. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Dess, G. G., & Picken, J. C. (2000). **Changing roles: Leadership in the 21st century**. *Organizational Dynamics*, 28(3), 18–34. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)88447-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)88447-8)
- George, G., & Nancy, D. (1992). **Predicting corporate performance from organizational culture**. *Journal of Management Studies*, 29(6), 783–798.
- González, A., Urdaneta, K., & Muñoz, D. (2017). **Liderazgo organizacional y responsabilidad socioambiental, una mirada desde la complejidad y postmodernidad**. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 11–23. <https://doi.org/10.31876/revista.v22i77.22492>
- Howell, J. M., & Higgins, C. A. (1990). **Champions of Technological Innovation**. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 317–341. <https://doi.org/10.2307/2393393>

Igbaekemen, G. O. (2014). **Impact of Leadership Style on Organisation Performance: A Strategic Literature.** *Public Policy and Administration Research*, 4(9), 126–135.

Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). **The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings.** *Leadership Quarterly*, 14(4–5), 525–544. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00050-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00050-X)

Kaasa, A., & Vadi, M. (2010). **How does culture contribute to innovation? Evidence from European countries.** *Economics of Innovation and New Technology*, 19(7), 583–604. <https://doi.org/10.1080/10438590902987222>

Kivipõld, K. (2015). **Organizational leadership capability – a mechanism of knowledge coordination for inducing innovative behaviour: A case study in Estonian service industries.** *Baltic Journal of Management*, 10(4), 478–496. <https://doi.org/10.1108/BJM-10-2014-0152>

Kivipõld, K., & Vadi, M. (2010). **A measurement tool for the evaluation of organizational leadership capability.** *Baltic Journal of Management*, 5(1), 118–136. <https://doi.org/10.1108/17465261011016595>

Kivipõld, K., & Vadi, M. (2013). **Market orientation in the context of the impact of leadership capability on performance.** *International Journal of Bank Marketing*, 31(5), 368–387. <https://doi.org/10.1108/IJBM-09-2012-0092>

Kuada, J. (2012). **Managing organizational performance in Africa.** *African Journal of Economic and Management Studies*, 3(2), 1-3.

Mekpor, B., & Dartey-Baah, K. (2020). **Beyond the job description: Exploring the mediating role of leaders' emotional intelligence on the nexus between leadership styles and voluntary workplace behaviours in the Ghanaian banking sector.** *Journal of Management Development*, 39(2), 240–252. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2019-0104>

Mohamed Shaffril, H. A., Samsuddin, S. F., & Abu Samah, A. (2021). **The ABC of systematic literature review: the basic methodological guidance for beginners.** *Quality & Quantity*, 55(4), 1319–1346. <https://doi.org/10.1007/s11135-020-01059-6>

Omama, F., Iddris, F., Dwomoh, G., & Kofi, C. (2022). **Assessing the moderating role of organizational culture in the relationship between organizational leadership and organizational efficiency in the banking sector.** *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 10(3), 330–346. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2021-0143>

Satsomboon, W., & Pruetipibultham, O. (2014). **Creating an organizational culture of innovation: case studies of Japanese multinational companies in Thailand.** *Human Resource Development International*, 17(1), 110–120. <https://doi.org/10.1080/13678868.2013.812330>

Schneider, B., Ehrhart, M. G., Mayer, D. M., Saltz, J. L., & Niles-Jolly, K. (2005). **Understanding organization-customer links in service settings.** *Academy of Management Journal*, 48(6), 1017–1032. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.19573107>

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). **Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace.** *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.

Shafiu, A. M., Manaf, H. A., & Muslim, S. (2019). **The Impact of Leadership on Organizational Performance.** *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8(3), 7573–7576. <https://doi.org/10.35940/ijrte.C6158.098319>

Ukaidi, C. A. (2016). **The Influence of Leadership Styles on Organizational Performance in Nigeria.** *Global Journal of Human Resource Management*, 4(4), 25-34.

Vidyarthi, P. R., Anand, S., & Liden, R. C. (2014). **Do emotionally perceptive leaders motivate higher employee performance? The moderating role of task interdependence and power distance.** *The Leadership Quarterly*, 25(2), 232–244. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.08.003>

Warrick, D D. (2015). **Understanding, building, and changing organization cultures. In Lessons in changing cultures: Learning from real world cases.** Oxford, UK: RossiSmith Academic Publishing.

Warrick, D. D. (2017). **What leaders need to know about organizational culture.** *Business Horizons*, 60(3), 395–404. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011>

Yusuf-Habeeb, M., & Ibrahim, Y. (2017). **Effects of Leadership style on employee performance in Nigerian Universities.** *RGlobal Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 17(7), 26–33.