

Impacto de la cultura organizacional en la implementación efectiva de planes estratégicos en organizaciones: una revisión sistemática

Mauricio Becerra Castro 

Universidad de Barcelona; Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile
mauricio.becerra@pucv.cl

Alex Paz Becerra 

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile
alex.paz@pucv.cl

José Luis Condom Bosch 

Universidad de Barcelona
jlcbosch@ub.edu

Gabriel Soriano Soriano 

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso
ps.gabrielsoriano@gmail.com

Resumen. Este artículo presenta una revisión sistemática sobre el impacto de la cultura organizacional en la efectividad de la implementación de planes estratégicos en organizaciones durante la última década. A través de un análisis comparativo y de contenido, se estudian 31 artículos seleccionados de las bases de datos WoS y Scopus, y se evidencia el papel crucial de la cultura en el éxito o fracaso de las estrategias empresariales, también se destaca la influencia de la cultura en aspectos como la motivación de empleados, la toma de decisiones y el desempeño organizacional. Se discute la importancia de alinear la cultura con los planes estratégicos para una implementación

efectiva. Se concluye con recomendaciones prácticas para la gestión de la cultura organizacional en el contexto de la planeación estratégica y se sugieren orientaciones para futuras investigaciones.

Palabras clave: Cultura organizacional; planeación estratégica; recurso intangible; gestión estratégica; liderazgo; efectividad organizacional.

IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE EFFECTIVE IMPLEMENTATION OF STRATEGIC PLANS IN ORGANIZATIONS. A SYSTEMATIC REVIEW

Abstract. This article presents a systematic review of how organizational culture has influenced the effectiveness of implementing strategic plans in organizations over the last decade. Through a comparative and content analysis of 31 articles selected from WoS and Scopus databases, the crucial role of culture in the success or failure of business strategies is demonstrated and the influence of culture on aspects such as employee motivation, decision making and organizational performance is highlighted. The importance of aligning culture with strategic plans to enable effective implementation is also discussed. The article concludes with practical recommendations for managing organizational culture in the context of strategic planning and suggestions for future research.

Keywords: Organizational culture; strategic planning; intangible resource; strategic management; leadership; organizational effectiveness.

1. Introducción

En el entorno global actual, las organizaciones buscan estrategias para sobrevivir y prosperar. En este contexto, la planeación estratégica es clave para el éxito, ya que permite a las organizaciones definir su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzar objetivos. Sin embargo, la efectividad no solo depende de planes bien diseñados, sino también de una implementación exitosa, donde la cultura organizacional desempeña un papel crucial en tanto que se reconoce como un recurso intangible capaz de afectar significativamente la motivación de los empleados, la toma de decisiones, la ética empresarial y el desempeño de una organización (Schein, 1996; Sheen, 2017).

La presente revisión sistemática analiza el impacto de la cultura organizacional en la implementación de planes estratégicos en organizaciones durante la última década. Mediante un análisis comparativo y de contenido de estudios empíricos publicados en revistas científicas reconocidas, este trabajo busca ofrecer una comprensión integral sobre cómo la cultura organizacional impacta en la ejecución de estrategias empresariales en distintas organizaciones, abordando diferentes modelos y casos de estudio.

Comprender el vínculo entre cultura organizacional y planeación estratégica es clave para lograr el éxito organizacional; e influye en la capacidad de adaptación, innovación y respuesta de una organización frente a los desafíos del entorno (Chiavenato, 2017). En este sentido, este artículo contribuye al conocimiento actual al destacar la importancia de la cultura organizacional en la gestión estratégica, proporcionar evidencia actualizada y establecer una base sólida para futuras investigaciones y prácticas de gestión orientadas a optimizar la implementación de planes estratégicos considerando como un factor determinante la cultura organizacional.

2. Cultura organizacional

Existen varios enfoques para describir la cultura organizacional, cuyo concepto se ha ido desarrollando y enriqueciendo por diversos autores a lo largo del tiempo. Uno de los primeros autores en utilizar el término fue Edgar Schein (1996), quien define la cultura organizacional como un patrón de suposiciones compartidas, conscientes e inconscientes, que guían la percepción y comportamiento de un grupo. Su modelo incluye *supuestos básicos subyacentes, creencias, valores y artefactos* que el grupo desarrolla a medida que va resolviendo distintos problemas dentro de la organización, los cuales están enfocados en la supervivencia, el

crecimiento, la integración interna, la adaptación al entorno y la capacidad de aprendizaje (Schein, 1996). Denison y Neale (1999) expanden esta perspectiva al destacar que en los valores, creencias y supuestos subyacentes de la cultura propuestos por Schein (1996) existen también prácticas visibles e invisibles que pueden observarse en las conductas gerenciales dentro de la organización y que pueden influir en su efectividad. Estos autores desarrollan un modelo capaz de conectar la cultura organizacional con el rendimiento empresarial a través de cuatro dimensiones claves: *participación*, *consistencia*, *adaptabilidad* y *misión* (Denison y Neale, 1999; Denison, 2001).

Siguiendo por el mismo camino, Cameron y Quinn (1999) proponen un nuevo marco, conocido como el *marco de valores en competencia* (CVF) que clasifica la cultura organizacional en cuatro tipos distintos (Cameron y Quinn, 1999). Este marco considera que el espacio psicosocial en el que se llevan a cabo las actividades en la gestión de las organizaciones puede estar culturalmente orientado al trabajo en equipo y el desarrollo de las personas (*clan*), a la colaboración para la resolución de problemas (*cdhocracia*), a las relaciones del entorno (*mercado*) o a la formalización y estructuración del trabajo (*jerarquía*). Cada una de estas culturas puede estar presente en mayor o menor medida en las organizaciones; y las organizaciones más efectivas serán las modulen cada una según sus objetivos deseados (Cameron y Quinn, 1999).

En contra de lo anteriormente expuesto, Geert Hofstede ofrece una perspectiva sociológica de la cultura organizacional, la defiende como una «programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de otro» (Hofstede, 2001: 9). En su modelo, Hofstede compara la cultura con las capas de una cebolla, en cuyo centro se encuentran los valores y sentimientos de las personas, los que están rodeados por *rituales*, *héroes* y *símbolos* que forman prácticas culturales compartidas, interpretadas y reforzadas por los miembros de la organización (Hofstede, 1980; Hofstede, 2001; Hofstede et al., 2010). Siguiendo sus estudios respecto de las diferencias culturales entre naciones, Hofstede identifica y describe cinco dimensiones que pueden aplicarse a las organizaciones: *distancia de poder*, *evitación de la incertidumbre*, *individualismo versus colectivismo*, *masculinidad versus feminidad* y *orientación a largo plazo frente a corto plazo*, las que consideran tanto el contexto social de la organización como la nacionalidad de sus miembros; destaca así la importancia de reconocer y aprovechar las fortalezas de cada cultura sin que estas se conviertan en barreras para la colaboración y el rendimiento organizacional (Hofstede, 2001).

Todas estas definiciones de cultura organizacional coinciden en que esta consiste en un conjunto de normas compartidas, valores, creencias y comportamientos que guían las interacciones y decisiones dentro de una organización, y cuyas

características no solo moldean la identidad y el sentido de pertenencia de los empleados, sino que también tienen un impacto significativo en cómo la organización responde tanto a los desafíos internos como externos. No obstante, estas definiciones por sí solas reflejan toda la complejidad de las organizaciones en su conjunto, sino que son más bien limitadas en cuanto a su aplicación práctica. Por ello, Joanne Martin (2002) evalúa estas y otras definiciones de la cultura organizacional y propone un modelo de tres perspectivas teóricas que permiten analizar y comprender la cultura de forma específica en cada organización. Estas perspectivas son: la *integración*, que se centra en valores e interpretaciones compartidas; la *diferenciación*, que destaca las discrepancias entre las políticas anunciadas y el comportamiento real, y la *fragmentación*, donde la cultura se vuelve ambigua y varía según los desafíos emergentes (Martin, 2002). La autora destaca que estas tres perspectivas pueden ofrecer un modelo para el cambio cultural en cualquier momento; y considera cada una de ellas como un nivel distinto de concebir la cultura dentro de la misma organización (Martin, 2002).

En la industria, la cultura organizacional se ha diferenciado exclusivamente en su capacidad para influir significativamente en diversos aspectos que contribuyen a su éxito y efectividad (Denison y Neale, 1999; Schein, 1996; Cameron y Quinn, 1999; Ling et al., 2020; Hornungová et al., 2020). De esta manera, los líderes deben comprender la cultura organizacional como una respuesta de la organización al cambio en el entorno y el comportamiento de las personas como una vía de transformación exitosa de la organización (Hornungová et al., 2020). Asimismo, Schein (1996) sostiene que el desarrollo del «tipo adecuado de cultura» es esencial para el desempeño efectivo de la organización, el que según Martin (2002) debe abordarse desde perspectivas ideacionales y materiales, y enfatizar la comprensión profunda de los patrones de significado en la vida organizacional.

Hornungová et al. (2020) señalan que la industria es capaz de modular esta conexión con la cultura, por lo que también existe el riesgo de que la falta de innovación pueda ser consecuencia de no comprender completamente la cultura de una organización. Para lograr esta comprensión, Cameron y Quinn (1999) recomiendan medir la cultura a través de métodos que cubran todas las subunidades culturales de la empresa y permitan identificar atributos comunes. Su CVF incluye el instrumento de evaluación de la cultura organizacional (OCAI), que consiste en un cuestionario y entrevistas para comprender la cultura actual y deseada; y fomenta la innovación y el cambio. Denison y Neale (1999), por su parte, proponen la encuesta de cultura organizacional de Denison (DOCS), que relaciona las distintas dimensiones de su modelo con la efectividad organizacional.

No obstante, si bien Martin (2002) indica que un estudio de la cultura debe incluir informes detallados de factores específicos de cada organización, lo que

requiere una exploración en profundidad más allá de una sola encuesta o inventario, Denison (1990) sugiere que es preferible utilizar un modelo estandarizado en lugar de encuestas culturales generales, ya que estas pueden basarse en definiciones y dimensiones diferentes de la cultura. Aquí las consultoras y empresas asesoras externas destacan, al ofrecer no solo la evaluación de la cultura organizacional utilizando diferentes instrumentos para ello, sino también planes de desarrollo estratégico que permitan potenciar las técnicas de gestión y liderazgo, mejorar la comunicación interna y externa, y promover la colaboración entre empleados en vista de los objetivos de la organización (Lindberg y Meredith, 2012).

3. Planeación estratégica

La planeación estratégica, al igual que la cultura organizacional, ha evolucionado a través del tiempo gracias a diversos autores que coinciden en su importancia como función administrativa clave (Serna, 1994; Steiner, 1996; Chiavenato, 2018). Este proceso consiste en un análisis de la información tanto interna como del mercado para identificar en qué situación se encuentra la empresa y hacia dónde debería ir (Serna, 1994), lo que le permite establecer objetivos concretos y detallar planes y presupuestos a corto, mediano y largo plazo que deben dirigirse con una actitud innovadora y flexible por parte de los líderes de la organización (Steiner, 1996).

Para Mintzberg y Quinn (1998), la planeación estratégica, además del establecimiento de metas y objetivos para el futuro, consiste en la consideración de la misión, los valores, las políticas y el desarrollo de programas internos de la organización para tomar decisiones estratégicas en el desarrollo de un plan efectivo, mientras se opera bajo un contexto de incertidumbre y riesgo. Para iniciar este proceso, se debe recopilar y analizar tanto la información interna y externa de la organización (incluida la investigación y desarrollo) como las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del entorno (FODA), la visión y misión de la organización, sus objetivos previos, el tipo de producto que desea desarrollar, el mercado en el que quiere participar y el pronóstico de sus resultados; para luego definir sus estrategias, que también deben ser a corto, mediano y largo plazo (Steiner, 2007; Chiavenato, 2018).

Porter (2008), considera que la planificación estratégica es una ventaja competitiva capaz de incidir en la efectividad organizacional a través del liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque de la organización, la que además debe considerar la coordinación y planificación de las actividades de los distintos

miembros de la organización hacia un conjunto de metas comunes (Porter, 1995; Hornungová et al., 2020). Sin embargo, estos planes deben enfrentarse a competidores externos, cambios ambientales, contextos sociopolíticos, actitudes de los miembros, sistemas y estructuras organizacionales, lo que supone riesgos para los objetivos propuestos (Bahadori y Hurst, 2018; Gerard y Allcorn, 2022). Para mitigar esto, Bahadori y Hurst (2018) recomiendan poner énfasis en una adecuada evaluación previa de la información, la implementación oportuna de los planes, un sistema de control que también debe ser estratégico, el apoyo gerencial y la motivación de los miembros de la organización, cuya consciencia de los objetivos organizacionales, el compromiso gerencial, el liderazgo estratégico y la estructura de la organización pueden facilitar la implementación y efectividad de la estrategia mediante la toma de decisiones, la claridad de funciones y responsabilidades, la distribución adecuada de recursos humanos y la flexibilidad organizacional, además de la canalización armoniosa de los recursos hacia metas comunes (Rajasekar, 2014; Ling et al., 2020).

En cuanto a la relación de cultura organizacional con la planeación estratégica, estas se integran entre sí al incorporar metas en los procesos y características implícitas de la organización (Chiavenato, 2017). Esto promueve una *armonía organizacional* que fomenta actividades empresariales y una participación significativa de los miembros, lo que conduce a un mayor compromiso y estabilidad estratégica, así como a un establecimiento de metas más concretas (Ling et al., 2020). En este sentido, Bahadori y Hurst (2018) destacan que la implementación de la estrategia a través de la cultura organizacional puede mejorar el aprendizaje y la efectividad organizacional impactando en la toma de decisiones, la distribución de poder, la innovación y la unidad entre los miembros.

4. Metodología

Se realizó una investigación de estudios empíricos en todo el mundo publicados entre 2013 y 2023 en revistas científicas sobre sociología, psicología social aplicada, administración y negocio, ciencias de la información, administración pública y ciencias sociales interdisciplinarias relacionadas con la cultura organizacional y la planeación estratégica en base de datos WoS Core Collection Index (WoS) y Scopus. Se escogieron estas bases de datos debido a su reconocimiento por agrupar revistas internacionales que publican investigaciones de gran impacto científico en diferentes disciplinas (Vessuri et al., 2014).

La pesquisa se llevó a cabo el 29 de diciembre de 2023 y se utilizaron los términos *cultura organizacional* y *comportamiento organizacional* junto con *planeación*

estratégica, planificación estratégica, desarrollo estratégico y gestión estratégica como estrategia de indagación. Se emplearon operadores booleanos para organizar estos términos de manera eficiente y la búsqueda se hizo tanto en español como en inglés, con el objetivo de ampliar la profundidad de los estudios y la diversidad en la producción de bibliografía académica internacional.

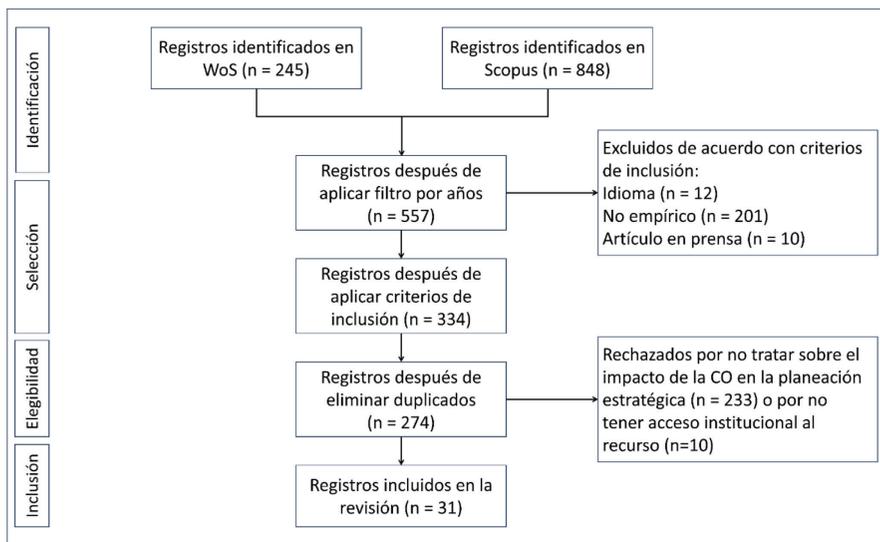
Se establecieron los siguientes criterios de inclusión para la selección de los estudios científicos: a) artículos de investigación empíricos que abordan el impacto de la cultura organizacional en la planeación estratégica en organizaciones, el que puede estar contenido tanto en sus objetivos como en su pregunta de investigación; b) estudios publicados entre 2013 y 2023; c) estudios en español e inglés, y d) estudios contenidos en los repositorios y revistas asociados a las bases de datos institucionales de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso o de la Universidad de Barcelona, a la cual se encuentran afiliados los autores, con el objetivo de contar con recursos tanto de acceso abierto como de acceso restringido.

La primera búsqueda arrojó un total de 1093 trabajos (245 en WoS y 848 en Scopus). Tras aplicar el filtro por año e idioma de las mismas bases de datos, eliminar los artículos duplicados y excluir los trabajos no empíricos, quedaron un total de 274 artículos. Después, se llevó a cabo una revisión de los artículos para determinar que los objetivos o preguntas de investigación de cada uno de ellos trataran sobre el impacto de la cultura organizacional en la planeación estratégica en organizaciones. En este punto se excluyeron 233 artículos que no trataban el tema indicado y 10 artículos a los que no se pudo acceder a través de los recursos bibliográficos institucionales mencionados en los criterios de inclusión. Así, quedaron 31 artículos para el análisis sistemático final de la bibliografía.¹ La Figura 1 resume el proceso de identificación, selección, elegibilidad e inclusión de los artículos bajo las directrices del manual PRISMA para revisiones sistemáticas (www.prisma-statement.org).

Cabe destacar que, con el propósito de garantizar la rigurosidad y fidelidad en el proceso de búsqueda y selección de artículos, tres de los cuatro investigadores de este artículo llevaron a cabo un análisis triangulado de la información (Urrútia y Bonfill, 2010). Cada investigador aplicó de manera independiente los criterios de inclusión a la muestra total de estudios y, posteriormente, se contrastaron los resultados de manera conjunta.

¹ En el anexo 1 se pueden encontrar los artículos incluidos en la revisión y en el anexo 2 aquellos a los cuales no se tuvo acceso institucional. Ver: https://drive.google.com/drive/u/2/folders/1F98HVAR50m3wPrC_NCApLaCkP-bSFdrj

Figura 1. Diagrama de flujo PRISMA para la Revisión Sistemática



Fuente: Elaboración propia siguiendo las directrices del manual PRISMA para revisiones sistemáticas (www.prisma-statement.org).

Finalmente, se aplicaron dos tipos de análisis de los datos: uno comparativo-descriptivo y uno de contenido (Sánchez-Serrano et al., 2022). Para el primero, se tomaron diferentes variables de interés de los 31 estudios seleccionados, incluido los objetivos de la investigación, el diseño metodológico y las dimensiones teóricas de la cultura organizacional consideradas por sus autores. Esta información se ha agrupado en tablas que muestran la distribución estadística de las diferentes variables con el objetivo de identificar patrones y/o tendencias dentro de ella, facilitando así el análisis de las características de los artículos en su conjunto (Sánchez-Serrano et al., 2022). Para el análisis de contenido, se realizó una exploración de los principales hallazgos de los artículos y se agruparon en diversas categorías alineadas con los objetivos de esta revisión; así se identificaron tendencias, relaciones y significados más profundos dentro de los datos (Sánchez-Serrano et al., 2022).

5. Resultados

A continuación, se presenta el análisis comparativo y de contenido de los 31 artículos seleccionados sobre el impacto de la cultura organizacional en la implementación efectiva de planes estratégicos en organizaciones tanto en el ámbito público como privado.

5.1 Análisis comparativo

En este apartado se presenta el análisis comparativo de los objetivos de investigación declarados en los 31 estudios incluidos en esta revisión, junto con el tipo de investigación y diseño metodológico utilizados, las técnicas de recolección de datos y sus especificaciones, el tipo de empresas en las que se llevó a cabo la investigación, las dimensiones teóricas de la cultura organizacional consideradas y las limitaciones de los estudios.

En primer lugar, con respecto al análisis de los objetivos de investigación de los estudios, ninguno de ellos tuvo como enfoque principal medir directamente el impacto de la cultura organizacional en los procesos de planeación estratégica. Sin embargo, todos los estudios incluidos en esta revisión midieron dicho impacto de forma indirecta a través de objetivos similares.

En detalle, once artículos (35,5 %) se centraron en medir el impacto de la cultura organizacional en la efectividad organizacional, dos artículos (6,5 %) midieron el impacto de la planeación estratégica en la efectividad organizacional y 6 artículos (19,4 %) midieron el impacto de la cultura y la planeación estratégica en su conjunto en la efectividad organizacional. Asimismo, 7 artículos (22,6 %) se ocuparon de medir diferentes factores que afectan la planeación estratégica (la cultura organizacional como uno de ellos), 4 artículos (12,9 %) aplicaron diversas herramientas o modelos estratégicos en diferentes empresas y un artículo del total (3,2 %) en el análisis estratégico organizacional en general (Tabla 1).

Tabla 1. Objetivos de investigación en estudios sobre el impacto de la cultura organizacional en la planeación estratégica

Objetivos de investigación	Cantidad de estudios	%
Impacto de la cultura en la efectividad organizacional	11	35,5
Impacto de la planeación estratégica en la efectividad organizacional	2	6,5
Impacto de la cultura y la planeación estratégica en la efectividad organizacional	6	19,4
Factores que afectan la planeación estratégica	7	22,6
Aplicación de herramientas o modelos estratégicos	4	12,9
Análisis estratégico	1	3,2
Total	31	100,0

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al tipo de investigación, diez estudios (32,3 %) utilizaron una investigación exclusivamente descriptiva, tres (9,7 %) exclusivamente exploratoria y uno (3,2 %) exclusivamente longitudinal. Del resto de los estudios, cuatro (12,9 %) utilizaron combinaciones de tipo descriptivo y exploratorio, 1 (3,2 %) de tipo descriptivo y longitudinal, 8 (25,8 %) de tipo descriptivo y correlacional y 3 (9,7 %) de tipo exploratorio y correlacional. Finalmente, un artículo (3,2 %) no especificó el tipo de investigación utilizada en el estudio (Tabla 2). Con respecto al diseño metodológico, el análisis de los estudios mostró una preferencia por los diseños cuantitativos con veintiuna investigaciones del total, mientras que los diseños cualitativos y de metodología mixta se utilizaron en cinco estudios (Tabla 3).

En el análisis de las técnicas de recolección de datos, los estudios mostraron un mayor uso de cuestionarios y encuestas, con veintiún estudios exclusivos con esta técnica (67,7 %). Por el contrario, solo un estudio (3,2 %) utilizó la entrevista semiestructurada como técnica principal de recolección de datos. Del resto

Tabla 2. Tipo de investigación en estudios sobre el impacto de la cultura organizacional en la planeación estratégica

Tipo de investigación	Cantidad de estudios	%
Descriptiva	10	32,3
Exploratoria	3	9,7
Longitudinal	1	3,2
Descriptiva y exploratoria	4	12,9
Descriptiva y longitudinal	1	3,2
Descriptiva y correlacional	8	25,8
Exploratoria y correlacional	3	9,7
No especificado	1	3,2
Total	31	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Diseño metodológico en estudios sobre el impacto de la cultura organizacional en la planeación estratégica

Diseño metodológico	Cantidad de estudios	%
Cualitativo	5	16,1
Cuantitativo	21	67,7
Método mixto	5	16,1
Total	31	100,0

Fuente: Elaboración propia.

de los estudios, cinco de ellos (16,1 %) utilizaron una combinación de técnicas tanto cualitativas como cuantitativas en los diseños de metodología mixta y cuatro emplearon otras técnicas cualitativas de recolección de datos (12,9 %), como la observación participante, la revisión de documentos y datos cualitativos de las empresas. Cabe destacar que ningún estudio utilizó una técnica cuantitativa distinta a las encuestas o cuestionarios (Tabla 4).

En el caso de los veintidós cuestionarios y encuestas utilizados para medir aspectos de la cultura organizacional y su impacto en la planeación estratégica, y de las cinco técnicas cuantitativas utilizadas en los estudios con un diseño metodológico mixto, se puede observar que un 76,9 % de los instrumentos utilizados corresponden a cuestionarios y encuestas elaborados por los propios investigadores, destaca la versatilidad en la medición de las variables, pues se usaron diferentes enfoques. De igual manera, dos estudios utilizaron información extraída de encuestas y bases de datos nacionales (7,7 %), lo que dio lugar a una mayor diversidad en respuestas obtenidas midiendo la misma variable. Finalmente, solo tres estudios (11,5 %) utilizaron un cuestionario creado exclusivamente para medir la cultura en diferentes contextos organizacionales, este fue el OCAI de Cameron y Quinn (1999), y un estudio utilizó un cuestionario distinto para medir otras variables organizacionales (Tabla 5).

En cuanto al tipo de empresas investigadas, el 41,9 % de los estudios se orientó al análisis de empresas de diferentes sectores productivos (trece estudios en total). En contraste, solo seis estudios (19,4 %) se enfocaron en empresas públicas y doce estudios no indicaron en qué tipo de empresa se llevó a cabo la investigación (38,7 %) (Tabla 6).

Respecto de las dimensiones consideradas en los estudios de impacto de la cultura organizacional en los procesos de planeación estratégica, solo catorce estudios utilizaron algún concepto teórico en sus investigaciones (54,2 %), mientras que el

Tabla 4. Técnicas de recolección de datos en estudios sobre el impacto de la cultura organizacional en la planeación estratégica

Técnicas de recolección de datos	Cantidad de estudios	%
Entrevistas semiestructuradas	1	3,2
Cuestionarios y encuestas	21	67,7
Mixto (técnicas cualitativas y cuantitativas)	5	16,1
Otras técnicas cualitativas	4	12,9
Otras técnicas cuantitativas	0	0,0
Total	31	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Instrumentos cuantitativos utilizados en estudios sobre el impacto de la cultura organizacional en la planeación estratégica

Instrumentos cuantitativos utilizados para medir la cultura organizacional	Cantidad de estudios	%
Cuestionario de elaboración propia	20	76,9
Encuestas y bases de datos nacionales	2	7,7
OCAI	3	11,5
Otros cuestionarios	1	3,8
Total	26	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Tipos de empresas analizadas en estudios sobre el impacto de la cultura organizacional en la planeación estratégica

Tipos de empresas	Cantidad de estudios	%
Empresas del sector privado	13	41,9
Empresas del sector público	6	19,4
No especificado	12	38,7
Total	31	100,0

Fuente: Elaboración propia.

54,8 % restante no menciona dimensiones específicas de la cultura. Del total de estudios con profundización teórica de la cultura, cinco (35,7 %) se refieren a las dimensiones de *clan*, *adhocracia*, *orientación al mercado* y *jerarquía*, de Cameron y Quinn (1999); dos estudios (14,3 %) a las dimensiones de *artefactos*, *valores* y *supuestos básicos*, de Edgar Schein (1996); un estudio (7,1 %) a las dimensiones de *integración*, *diferenciación* y *fragmentación*, de Joanne Martin (2002); un estudio (7,1 %) a las dimensiones de *distancia de poder*, *evitación de la incertidumbre*, *individualismo versus colectivismo*, *masculinidad versus feminidad* y *orientación a largo plazo frente a corto plazo*, de Geert Hofstede (2001); un estudio (7,1 %) a las dimensiones de *adaptabilidad*, *consistencia*, *involucramiento* y *misión*, de Daniel Denison y William Neale (1999), y cuatro estudios (28,6 %) describen otros componentes de la cultura, tal como la innovación, el compromiso, el trabajo en equipo y la creatividad (Tabla 7).

Por último, en cuanto a las limitaciones presentadas en los estudios, solo dieciocho de ellos (58,1 % del total) reportaron algún tipo de limitación. En estos, se pudieron identificar cinco tipos de limitaciones generales, cuyas combinaciones llegaron a treinta y siete menciones en total (Tabla 8). A saber: 1) muestra

Tabla 7. Dimensiones teóricas de la cultura organizacional contenida en estudios sobre el impacto de la cultura organizacional en la planeación estratégica

Dimensiones teóricas de la cultura organizacional	Cantidad de estudios	%
Dimensiones según Cameron y Quinn (1999)	5	35,7
Dimensiones según Edgar Schein (1996)	2	14,3
Dimensiones según Joanne Martin (2002)	1	7,1
Dimensiones según Geert Hofstede (2001)	1	7,1
Dimensiones según Denison y Neale (1999)	1	7,1
Otras dimensiones	4	28,6
Total	31	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8. Tipos de limitaciones reportadas en estudios sobre el impacto de la cultura organizacional en la planeación estratégica

Tipos de empresas	Cantidad de estudios	%
Muestra insuficiente	11	29,7
Tipo o diseño de investigación no compatible	9	24,3
Poco manejo de la información por parte de los informantes	5	13,5
Cantidad limitada de variables estudiadas	8	21,6
Baja o nula confiabilidad en los resultados	4	10,8
Total	37	100,0

Fuente: Elaboración propia.

insuficiente, es decir, que la cantidad de personas o empresas estudiadas no es suficiente para generalizar sus hallazgos a otros países, sectores económicos o empresas similares. Once estudios presentaron este tipo de limitación; 2) tipo o diseño de investigación no compatible con las variables que se quieren medir, destaca la necesidad de utilizar métodos más amplios como el diseño de metodología mixta y los estudios de tipo longitudinal: nueve estudios presentaron esta limitación; 3) poco manejo de la información por parte de los informantes, las personas entrevistadas no fueron capaces de otorgar información completa o precisa respecto de las variables estudiadas: cinco estudios presentaron este tipo de limitación; 4) cantidad limitada de variables estudiadas: ocho estudios de los dieciocho

con limitaciones encontraron que la información obtenida no fue suficiente para entregar un panorama completo de los resultados de la investigación, quedaron variables de interés que no pudieron medirse; 5) baja o nula fiabilidad en los resultados, es decir, que no existe claridad en las relaciones directas o causales de los resultados: cuatro estudios presentan esta limitación además de las otras.

5.2 Análisis comparativo

Para el análisis comparativo de los principales hallazgos contenidos en los estudios sobre el impacto de la cultura organizacional en la planeación estratégica, emergieron ocho categorías generales que sirvieron como marco conceptual para organizar y comprender de mejor manera la información contenida en las distintas investigaciones. Estas categorías son liderazgo, participación y comunicación organizacional, efectividad organizacional, impacto de cultura organizacional y sus dimensiones, aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento, recursos intangibles, cambio organizacional e impacto de la planeación estratégica en la organización. Todas las referencias utilizadas en este apartado corresponden a los treinta y un estudios analizados en esta revisión (anexo 1) y su objetivo es presentar los hallazgos a la luz de sus respectivos autores y no generar una discusión teórica al respecto.

5.2.1 Liderazgo

Esta categoría analiza la forma en que los líderes influyen en la toma de decisiones y en la gestión de planes estratégicos considerando aspectos de la cultura. Según los hallazgos de los artículos, se puede observar que el liderazgo organizacional, según Nowak (2020), es crucial para fortalecer la relación entre la comprensión de los empleados sobre los objetivos estratégicos y el desarrollo de creencias colectivas que respaldan los objetivos organizativos. Este aspecto destaca la influencia directa del liderazgo en la configuración de la cultura organizacional, donde el liderazgo efectivo demuestra ser un catalizador clave al influir en resultados deseados mediante una inmersión dentro del plan estratégico y una reevaluación centrada en clientes y empleados (Roberts et al., 2020). En este sentido, la integración del liderazgo con el proceso de planeación estratégica, como propone Affes y Affes (2022) con el Business Model (BM), mejora el rendimiento empresarial al proporcionar una clara comprensión de cómo la organización crea valor y planea obtener beneficios. Así mismo, el *proceso del pequeño grupo*, como lo describe Noonan et al. (2021), emerge como una herramienta eficaz en la planeación estratégica al permitir la acción estratégica informada en

múltiples grupos de empleados, lo que contribuye a construir unidad de propósito y visión bajo el impulso del liderazgo. Finalmente, Skoumpopoulou y Waring (2017) destacan cómo las decisiones de liderazgo, como la visión centralizada de la gestión de datos, limitan la participación de los interesados y generan una jerarquía organizativa, con lo que impactan en la cultura organizacional. Esto mismo se observa en las investigaciones de Alwan (2023) y Kanyanja y Muathe (2023), que concluyen que el liderazgo estratégico afecta significativamente la configuración de la cultura organizacional al centrarse en elementos clave como los objetivos, la colaboración y la responsabilidad.

5.2.2 Participación y comunicación organizacional

Esta categoría considera la inclusión activa de los empleados en las actividades organizacionales en función de la cultura y la transmisión de la información. Según los resultados de Machaczka y Stopa (2022), la participación y la comunicación son fundamentales para alinear la cultura organizacional con la estrategia e influir en la percepción externa de la organización. En este sentido, Noonan et al. (2021) señalan que la participación de los empleados fomenta una cultura positiva que influye en las metas estratégicas a largo plazo, mientras que Roberts et al. (2020) resaltan la necesidad de una comunicación extensa y un liderazgo receptivo para establecer metas claras en la planeación estratégica. De igual manera, Naor et al. (2014), Mahadewi (2018) y Kanyanja y Muathe (2023) también destacan la importancia de la participación y la comunicación coherentes con los lineamientos organizacionales para el éxito estratégico y la toma de decisiones.

5.2.3 Efectividad organizacional

Esta categoría analiza la capacidad de la empresa de lograr sus metas y objetivos, y cómo esto se relaciona con la cultura organizacional y la planeación estratégica. Los resultados distinguen una relación estrecha y compleja entre cultura organizacional, planeación estratégica y rendimiento empresarial. Roberts et al. (2020), Asghari et al. (2020) y Affes y Affes (2022) señalan que una cultura orientada a la mejora continua y la inteligencia competitiva genera un impacto positivo en la eficacia organizacional y la optimización de procesos. Sin embargo, estudios como los de Naor et al. (2014), Skoumpopoulou y Waring (2017), Höglund y Mårtensson (2019) y Park et al. (2023) indican que las tensiones culturales pueden obstaculizar la implementación de iniciativas estratégicas e innovadoras. Nowak (2020) y Noonan et al. (2021) enfatizan que la comprensión de los empleados sobre los objetivos estratégicos mejora el rendimiento organizacional,

destacan la integración cultural en la planeación estratégica para fomentar una atmósfera organizacional positiva y abierta al cambio.

5.2.4 Impacto de la cultura organizacional y sus dimensiones

Esta categoría incluye las declaraciones de los autores respecto a cómo las diferentes dimensiones de la cultura organizacional visualizadas en sus investigaciones afectan los procesos de planeación estratégica y la forma en la que se implementan. En los estudios revisados, se destaca que, para que exista un buen desempeño organizacional, es necesario contar con una cultura que facilite la planeación estratégica y la gestión (Samad et al., 2018; Roberts et al., 2020; Affes y Affes, 2022; Amin, 2022). En este sentido, se suele proponer una cultura organizacional innovadora, flexible y adaptativa a las demandas del mercado, que se forma desde una perspectiva estratégica y proactiva (Anning-Dorson, 2017; Alrabadi et al., 2023).

En cuanto a sus dimensiones, de los catorce artículos que incorporan un análisis activo de las dimensiones de la cultura (Tabla 7), unos pocos concluyen sobre el impacto efectivo de cada una de ellas en la planeación estratégica:

a) Dimensiones de la cultura según Cameron y Quinn (1999):

Clan: Esta cultura, centrada en la construcción de confianza y relaciones cercanas, facilita la implementación de estrategias al fomentar un enfoque colaborativo y la apertura a nuevas ideas. La cultura de clan se percibe como beneficiosa para establecer una base sólida de confianza y promover la colaboración interna (Amin, 2022).

Adhocracia: En el contexto de la implementación de estrategias, la adhocracia se orienta hacia enfoques centrados en los empleados. Además, se destaca que la cultura de adhocracia tiene un impacto significativo y positivo en el rendimiento empresarial, especialmente en momentos económicos desafiantes; aporta creatividad, flexibilidad y adaptabilidad a la organización (Nase y Arkesteijn, 2018; Amin, 2022; Osman et al., 2023).

Orientación al mercado: En relación con el rendimiento empresarial, la cultura de mercado muestra efectos positivos y significativos, destaca su capacidad para orientarse externamente y buscar resultados. Además, esta dimensión suele manifestar una mayor reducción de costos en la implementación de estrategias cuando se asocia con una cultura de adhocracia más que cuando se asocia a una cultura jerárquica (Nase y Arkesteijn, 2018; Amin, 2022; Alwan, 2023; Osman et al., 2023).

Jerárquica: La cultura jerárquica se percibe como un posible obstáculo para la implementación de estrategias organizacionales debido, especialmente, a la

resistencia al cambio y al mantenimiento del *statu quo*. En términos de rendimiento empresarial, la cultura jerárquica no muestra una relación significativa, por lo que quizá no es tan favorable en comparación con las culturas de clan, adhocracia y mercado (Nase y Arkesteijn, 2018; Amin, 2022; Alwan, 2023; Osman et al., 2023).

b) Dimensiones según Joanne Martin (2002):

Integración: La perspectiva de integración se refleja en la adopción de una visión centralizada por parte de la alta dirección, lo que limita la participación de los interesados y mantiene procesos centralizados; ello genera una jerarquía organizativa (Skoumpopoulou y Waring, 2017).

Diferenciación: esta perspectiva implica la modificación de habilidades y roles para adaptarse a las nuevas dinámicas; reconoce la diversidad y la necesidad de ajustes específicos en diferentes áreas de la organización (Skoumpopoulou y Waring, 2017).

Fragmentación: Esta perspectiva genera ambigüedad y contradicción en la cultura organizativa debido a una falta de coherencia y coordinación en el manejo de los datos, lo que puede generar conflictos y dificultades en la integración efectiva de sistemas y modelos en la organización (Skoumpopoulou y Waring, 2017).

c) Dimensiones de la cultura según Geert Hofstede (2001):

Evitación de la incertidumbre: En las culturas que evitan la incertidumbre, destaca que la asociación entre planeación estratégica y emprendimiento organizacional está más marcada, lo que indica una fuerte dependencia cultural en entornos donde esta dimensión es alta (Bachmann et al., 2016).

Individualismo versus colectivismo: En entornos con baja evitación de la incertidumbre y alto individualismo la planeación estratégica no tiene impacto en el emprendimiento organizacional (Bachmann et al., 2016). Cabe destacar que los estudios no sacan conclusiones de las dimensiones de *distancia de poder*, *masculinidad versus feminidad* y *orientación a largo plazo frente a corto plazo*.

5.2.5 Aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento

Esta categoría explora la capacidad de la organización para adquirir, compartir y aplicar conocimientos relacionados con ella y su cultura. La revisión de los hallazgos resalta la importancia crucial de estos aspectos en el contexto de la cultura organizacional y la planeación estratégica, donde los procesos de aprendizaje

continuo son claves para adaptarse a un entorno empresarial dinámico (Asghari et al., 2020; Noonan et al., 2021). Además, Roberts et al. (2020) proponen que la toma de decisiones estratégicas pone a prueba la consistencia de las normas organizativas y la disposición de los líderes a aceptar riesgos durante el proceso de aprendizaje. Esto se relaciona con la gestión del conocimiento impulsado también por la cultura organizacional como responsable de los resultados de las prácticas de innovación, adaptación y aprendizaje continuo (Feng et al., 2019; Rodrigues y Morales, 2023).

5.2.6 Recursos intangibles

Esta categoría se refiere a los recursos valiosos y no físicos que posee una organización y que utiliza para generar un valor económico o una ventaja competitiva para el éxito y la eficacia de una empresa. Según este análisis, los estudios de Samad et al. (2018) y Kanyanja y Muathe (2023) destacan que la gestión estratégica y la cultura organizacional son recursos intangibles competitivos que influyen directamente en el rendimiento de las organizaciones gubernamentales. Elementos como los rituales, valores y símbolos propios de la cultura organizacional, junto con la cultura de la innovación, el liderazgo estratégico, la gestión del conocimiento y la calidad operativa, sirven como puentes entre la planeación y la efectividad organizacional (Naor et al., 2014; Arefin et al., 2015; Ali et al., 2019; Cebekhulu y Ozor, 2022; Machaczka y Stopa, 2022; Alwan, 2023; Park et al., 2023).

5.2.7 Cambio organizacional

En esta categoría se explora la planeación estratégica que busca modificar las estructuras organizacionales, sus procesos y su cultura para mejorar su rendimiento y efectividad. Los hallazgos de los estudios revelan que la cultura organizacional está intrínsecamente vinculada al cambio organizacional y a la efectividad en el contexto de la planeación estratégica, donde se recomienda precisamente alinear la cultura organizacional con la planeación estratégica para lograr el éxito (Roberts et al., 2020; Affes y Affes, 2022; Amin, 2022). Asimismo, se sugiere que la cultura influye en el aprendizaje, la innovación y la adaptabilidad, impulsando el cambio y el *rejuvenecimiento organizativo* (Feng et al., 2019; Höglund y Mårtensson, 2019; Machaczka y Stopa, 2022; Alwan, 2023). Visualizar la cultura deseada y definir metas claras en la formulación de un plan estratégico promueve el cambio, la innovación y la efectividad (Naor et al., 2014; Samad et al., 2018; Park et al., 2023).

5.2.8 Impacto de la planeación estratégica en la organización

Esta categoría examina cómo la cultura organizacional se relaciona con diferentes enfoques de planeación estratégica y cómo estos afectan a la organización según su cultura organizacional. Los estudios incluidos en esta revisión destacan el impacto de la planeación estratégica por sí sola en la efectividad organizacional; sin embargo, también indican que esta se vuelve mucho más positiva cuando se relaciona con la cultura (Samad, 2018; Affes y Affes, 2022; Alrabadi et al., 2023). En cuanto a los diferentes tipos de técnicas utilizadas en la planeación estratégica, los estudios no detallan indicadores específicos que generen resultados diferenciales en la efectividad organizacional, pero reconocen la necesidad de implementar indicadores que vayan de la mano con la medición de la cultura organizacional para conocer en mayor profundidad su impacto (Arefin et al., 2015; Bachmann et al., 2016; Machaczka y Stopa, 2022; Alwan, 2023).

6. Discusión y conclusiones

Se ha llevado a cabo un análisis sistemático de la bibliografía con treinta y un artículos de investigación empíricos sobre el impacto de la cultura organizacional en la planeación estratégica. Los resultados indican que esta juega un papel clave en la efectividad empresarial y la innovación, y se destaca la capacidad de la cultura para mediar y moderar relaciones entre estrategias empresariales y el desempeño organizacional. Esto es congruente con lo que Chiavenato (2017) expone sobre las características de la cultura, la cual ve como un factor determinante en las organizaciones, como una forma de resolver problemas, y en la interacción con los clientes. Del mismo modo, la cultura organizacional influye en la gestión estratégica y la adopción de planes en diferentes sectores: impacta en el compromiso de los empleados con los objetivos estratégicos y, por lo tanto, su implementación exitosa. Según Pascale y Athos (1981), el compromiso, las habilidades, el equipo y sus valores constituyen los factores *blandos* de la cultura organizacional (extraído del modelo de las siete eses, de Mckinsey, www.mckinsey.org) y, junto con la estrategia, la estructura y el sistema (factores *duros*), constituyen un elemento fundamental para el desempeño en la organización (Kaplan y Norton, 2000).

Asimismo, en varios de los estudios revisados se examina el papel de la cultura organizacional como un factor moderador o mediador entre diferentes variables organizacionales (como tecnología de la información, conocimiento, y orientación al mercado) y la efectividad organizacional. Lo anterior indica que la cultura

no solo tiene un impacto directo, sino que también puede influir en cómo otros factores afectan a la eficacia organizacional y cómo esta puede facilitar u obstaculizar la adopción de nuevas tecnologías o prácticas innovadoras (Chiavenato, 2017).

En el análisis comparativo de esta revisión destaca la diversidad de objetivos de investigación, diseño metodológico, técnicas de recolección de datos y dimensiones teóricas de la cultura organizacional consideradas. Aunque ningún estudio se centró directamente en medir el impacto de la cultura organizacional en la planeación estratégica, todos abordaron este impacto de manera indirecta enfocándose en la efectividad organizacional y la combinación de ambas con un mayor énfasis en la efectividad organizacional, lo que sugiere una comprensión más amplia y holística de la cultura. Esto podría suponer un riesgo al utilizar sus resultados para desarrollar planes estratégicos que fortalezcan la estructura, el liderazgo y desempeño de la organización (Hartnell et al., 2019).

En términos de la metodología de investigación, se observa una preferencia por diseños cuantitativos en los artículos revisados, con uso frecuente de cuestionarios y encuestas como técnicas principales de recolección de datos, lo que según Denison (1999) y Martin (2002) no es suficiente para obtener una comprensión completa de la cultura. Si bien los diseños cuantitativos suelen utilizarse para objetivar y generalizar los resultados (Creswell y Creswell, 2022), el uso de estudios cualitativos puede ofrecer una comprensión más profunda de la cultura organizacional en el contexto y tipo de mercado en el que se encuentra (Hofstede, 2001).

En cuanto a las dimensiones teóricas de la cultura organizacional, algunos estudios se apoyaron en modelos como los de Cameron y Quinn (1999), Schein (1996), Martin (2002), Hofstede (2001) y Denison y Neale (1999), así como en otros componentes culturales como innovación, compromiso, trabajo en equipo y creatividad; lo que muestra la diversidad de enfoques para analizar la cultura. No obstante, esta diversidad representa una limitación al llevar a cabo comparaciones más profundas respecto de la aplicabilidad de los resultados; y podría ser aún más difícil generalizarlos a un universo mayor de organizaciones (Martin, 2002). Esto remarca la urgencia de unificar el concepto de *cultura organizacional* y definir un marco teórico común que facilite el análisis y la acumulación de conocimiento en el área. Lo mismo se observa en las limitaciones reportadas por los autores en los estudios revisados, que destacan una baja confiabilidad en los resultados por dificultades en la metodología empleada, la muestra insuficiente y la cantidad limitada de variables estudiadas, lo que indica la necesidad de utilizar enfoques más amplios y rigurosos en futuras investigaciones.

En cuanto al análisis de contenido, los hallazgos de las investigaciones subrayan la conexión entre cultura organizacional y planeación estratégica; y resaltan el liderazgo efectivo, la participación y la comunicación eficaz como aspectos fundamentales para la ejecución exitosa de la estrategia. Del mismo modo, se enfatiza la importancia de una cultura adaptativa y orientada a la mejora continua alineada con la estrategia para lograr resultados positivos y se acentúa la necesidad de un enfoque proactivo para fomentar la innovación y la adaptabilidad en la toma de decisiones estratégicas a través de la relación sinérgica entre cultura organizacional, planeación estratégica y aprendizaje continuo (Chiavenato, 2017).

En el análisis de las dimensiones de la cultura, las investigaciones revelan que la cultura organizacional impacta significativamente en la planeación estratégica y su ejecución en las empresas, se remarca la diversidad de enfoques teóricos utilizados para su descripción. A pesar de este amplio estudio, persiste una ambigüedad sobre cómo cada aspecto cultural influye en los planes estratégicos, lo que lleva a conclusiones no definitivas. Esta incertidumbre abre espacio a interpretaciones que pueden estar más influidas por ideologías que por pruebas sólidas; por ello, es importante emplear un análisis crítico en su aplicación para evitar la manipulación de la cultura organizacional y asegurar decisiones basadas en conocimiento riguroso.

Finalmente, se identifican la cultura organizacional y el liderazgo estratégico como recursos intangibles esenciales que influyen significativamente en el rendimiento organizacional. Según Sheen (2017), en el *Global Financial Tracker 2015* y en el *Annual Study of Intangible Assets Market Value 2015*, se presentó que los activos intangibles representan entre el 70 % y el 91 % del valor total de las empresas, mientras que las compañías globales de mayores ingresos que cotizan en las bolsas norteamericanas alcanzan el 84 % de su valor total. Esto último destaca la importancia de entender y cultivar adecuadamente la cultura organizacional y el liderazgo estratégico dentro de una organización, que deben considerarse de manera prioritaria en la estrategia empresarial.

6.1 Recomendaciones para la práctica organizacional

Con base en los resultados obtenidos en esta revisión, es posible dar las siguientes recomendaciones para la práctica de gestión organizacional:

1. Integrar conscientemente la cultura en la planeación estratégica a través de un análisis detallado de las distintas dimensiones de la cultura para identificar fortalezas y debilidades que puedan impactar en la efectividad organizacional.

2. Fomentar una cultura que valore la innovación, el conocimiento compartido y una orientación estratégica transparente para fortalecer aspectos culturales que respalden la implementación estratégica y aborden posibles obstáculos.
3. Priorizar prácticas de liderazgo estratégico que comuniquen a los miembros de la organización la importancia de la cultura organizacional en el éxito de la estrategia, de modo que se alinee la cultura con la visión y los valores fundamentales de la organización para inspirar su compromiso con la ejecución estratégica.
4. Implementar programas de desarrollo organizacional que ayuden a los miembros a comprender la cultura de la organización y cómo contribuir a su éxito, proporcionando recursos y formación para adaptar la cultura a sus necesidades estratégicas.
5. Valorar la comunicación responsable por el papel crítico que cumple en garantizar la coherencia entre la cultura organizacional y la planificación estratégica.

6.2 Investigaciones futuras

Finalmente, para futuras investigaciones sobre el impacto de la cultura organizacional en la planeación estratégica, se sugiere una investigación más profunda sobre cómo las organizaciones pueden medir y modificar su cultura organizacional para alinearse mejor con sus estrategias y objetivos empresariales, mediante diseños metodológicos mixtos que combinen técnicas cuantitativas y cualitativas de recolección de datos y análisis (Denison, 1999; Martin, 2002). De igual manera, sería beneficioso explorar en mayor detalle el papel de la cultura en contextos específicos, como fusiones y adquisiciones o la implementación de tecnologías emergentes.

Referencias bibliográficas

- AFFES, W., y AFFES, H. (2022). Business model and firm performance in Tunisian firms: A mediated moderation analysis. *Journal of the Knowledge Economy*, 13(4), 2822-2839. <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00836-4>
- ALI, H. M., AYODELE, L. A., y IBRAHIM, M. B. (2019). The future sustainability of Malaysian higher education institutions: What matters most? *Asian Academy of Management Journal*, 24, 171-186. <https://doi.org/10.21315/aamj2019.24.s1.12>

- ALRABADI, T. D. S., TALIB, Z. M., y ABDULLAH, N. B. (2023). Organizational culture as a driver towards defining strategic orientation: European excellence 2020 model as a moderating variable. *Journal of System and Management Sciences*, 13(2), 134-155. <https://doi.org/10.33168/JSMS.2023.0210>
- ALWAN, B. M. (2023). Reflecting the Organizational Strategic Culture Structure in Performance. *Migration Letters*, 20(S5), 74-92. <https://doi.org/10.59670/ml.v20iS5.3957>
- AMIN, A. (2022). Analysis of organizational culture in the public sector. *Management Research & Practice*, 14(4).
- ANNING-DORSON, T. (2017). Moderation-mediation effect of market demand and organization culture on innovation and performance relationship. *Marketing Intelligence & Planning*, 35(2), 222-242. <https://doi.org/10.1108/MIP-04-2016-0066>
- AREFIN, M. S., HOQUE, M. R., y BAO, Y. (2015). The impact of business intelligence on organization's effectiveness: an empirical study. *Journal of Systems and Information Technology*, 17(3), 263-285. <https://doi.org/10.1108/JSIT-09-2014-0067>
- ASGHARI, S., TARGHOLI, S., KAZEMI, A., SHAHRIYARI, S., y RAJABION, L. (2020). A new conceptual framework for identifying the factors influencing the effectiveness of competitive intelligence. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 30(5), 555-576. <https://doi.org/10.1108/CR-05-2019-0054>
- BACHMANN, J. T., ENGELEN, A., y SCHWENS, C. (2016). Toward a better understanding of the association between strategic planning and entrepreneurial orientation—The moderating role of national culture. *Journal of International Management*, 22(4), 297-315. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2016.03.002>
- BAHADORI, M. y HURST, K. (2018). Factors affecting strategic plan implementation using interpretive structural modelling (ISM). *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 31(5), 406-414. <https://doi.org/10.1108/IJHCQA-05-2017-0075>
- CAMERON, K. y QUINN, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Addison-Wesley.
- CEBEKHULU, B., y OZOR, P. (2022). The influence of quality management and ERP systems on organisational culture and performance. *Proceedings on Engineering*, 4(1), 41-50. <https://doi.org/10.24874/PES04.01.007>
- CHIAVENATO, I. (2006). *Administración: teoría, proceso y técnica*. McGraw-Hill.
- CHIAVENATO, I. (2017). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones* (3rd Edition). McGraw-Hill.

- CHIAVENATO, I. (2018). *Introducción a la teoría general de Administración*. McGraw-Hill.
- CRESWELL, J. W. y CRESWELL, J. D. (2022). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. California: SAGE Publications.
- DENISON, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley.
- DENISON, D. R. (2001). Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change? En C. L. COOPER, S. CARTWRIGHT y P. Ch. EARLEY (Eds.). *The International Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 347-372). John Wiley & Sons.
- DENISON, D. R. y NEALE, W. (1999). *Denison organizational culture survey: Facilitator guide*. Denison Consulting, LLC.
- FENG, J. B., LIU, L. A., y JIANG, C. (2019). Parochialism and implications for Chinese firms' globalization. *Management and Organization Review*, 15(4), 705-736. <https://doi.org/10.1017/mor.2019.12>
- GERARD, N. and ALLCORN, S. (2022). Infusing strategic planning with psychoanalytic insight: an exploratory case study. *Journal of Work-Applied Management*, 14(2), 212-225. <https://doi.org/10.1108/JWAM-08-2021-0053>
- HARTNELL, C. A., OU, A. Y., KINICKI, A. J., CHOI, D., y KARAM, E. P. (2019). A meta-analytic test of organizational culture's association with elements of an organization's system and its relative predictive validity on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 104(6), 832–850. <https://doi.org/10.1037/apl0000380>
- HOFSTEDE, G. (1980). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Sage.
- HOFSTEDE, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd Edition). Sage.
- HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J. y MINKOV, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival* (3rd Edition). McGraw-Hill.
- HÖGLUND, L., y MÅRTENSSON, M. (2019). Entrepreneurship as a strategic management tool for renewal: The case of the Swedish public employment service. *Administrative Sciences*, 9(4), 76. <https://doi.org/10.3390/admsci9040076>
- HORGNUNGOVÁ, J., PETROVÁ, K., MILICHOVSKÝ, F. (2020). Modeling cause and effect relationships of strategy map using economic and social performance factors in the organizational culture. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 68(3), 613–624. <https://doi.org/10.11118/actaun202068030613>

- KANYANJA, C. W., y MUATHE, S. M. (2023). Strategic Approaches in Strategy Implementation and Performance of Kenya National Highways Authority. *International Journal of Organizational Leadership*, 12(Second Special Issue 2023), 71-90. <https://doi.org/10.33844/IJOL.2023.60376>
- KAPLAN, R. S., y NORTON, D. P. (2000). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment* (1st Edition). Harvard Business School Press.
- LINDBERG, A., y MEREDITH, L. (2012). Building a Culture of Learning through Organizational Development: The Experiences of the Marin County Health and Human Services Department. *Journal of Evidence-Based Social Work*, 9(1-2), 27-42. <https://doi.org/10.1080/15433714.2012.636309>
- LING, Y., LÓPEZ-FERNÁNDEZ, M. C., SERRANO-BEDIA, A. M., y KELLERMANN, F. W. (2020). Organizational culture and entrepreneurial orientation: examination through a new conceptualization lens. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16, 709-737. <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00600-w>
- MACHACZKA, K., y STOPA, M. (2022). Social Values as One of the Crucial Determinants of Efficient Strategic Management of an Energy Sector Company. *Energies*, 15(10), 3765. <https://doi.org/10.3390/en15103765>
- MAHADEWI, L. (2018). Post-merger and acquisition integration: a case review of Dial Henkel and BP Amoco. *International Journal of Business Studies*, 2(1), 49-61. <https://doi.org/10.32924/IJBS.V2I1.33>
- MARTIN, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Sage Publications.
- MINTZBERG, H. y QUINN, J. (1998). *El proceso estratégico, conceptos y casos*. Prentice Hall.
- NAOR, M., JONES, J. S., BERNARDES, E. S., GOLDSTEIN, S. M., y Schroeder, R. (2014). The culture-effectiveness link in a manufacturing context: A resource-based perspective. *Journal of World Business*, 49(3), 321-331. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.06.003>
- NASE, I., y ARKESTEIJN, M. (2018). Corporate real estate strategies and organizational culture. *Journal of Corporate Real Estate*, 20(3), 154-176. <https://doi.org/10.1108/JCRE-10-2017-0035>
- NOONAN, K. E., CHAPPELEAR, H. E., y REYNOLDS, M. A. (2021). Effecting change in academic dentistry through small groups. *Journal of Dental Education*, 85(12), 1847-1853. <https://doi.org/10.1002/jdd.12746>
- NOWAK, R. (2020). Does employee understanding of strategic objectives matter? Effects on culture and performance. *Journal of Strategy and Management*, 13(4), 477-493. <https://doi.org/10.1108/JSMA-02-2020-0027>

- OSMAN, A. M., LIU, Y., y WANG, Z. (2023). Influence of Organizational Culture on Construction Firms' Performance: The Mediating Roles of Innovation and Marketing Capabilities. *Buildings*, 13(2), 308. <https://doi.org/10.3390/buildings13020308>
- PARK, S., KIM, H. K., LEE, H. J., CHOI, M., LEE, M., y JAKOVLJEVIC, M. (2023). Strategic management and organizational culture of medical device companies in relation to corporate performance. *Journal of Medical Economics*, (just-accepted), 1-23. <https://doi.org/10.1080/13696998.2023.2224168>
- PASCALE, R., y ATHOS, A. (1981). *The art of Japanese management*. Penguin.
- PETTIGREW, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581. <https://doi.org/10.2307/2392363>
- PORTER, M. (1995). *Ventaja competitiva*. Continental.
- PORTER, M. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78.
- RAJASEKAR, J. (2014). Factors affecting effective strategy implementation in a service industry: A study of electricity distribution companies in the sultanate of oman. *International Journal of Business and Social Science*, 5(9), 169.-183.
- ROBERTS, M., REAGAN, D. R., y BEHRINGER, B. (2020). Practice Full Report: A Public Health Performance Excellence Improvement Strategy: Diffusion and Adoption of the Baldrige Framework Within Tennessee Department of Health. *Journal of Public Health Management and Practice*, 26(1), 39. <https://doi.org/10.1097/PHH.0000000000000926>
- RODRIGUES, E. y MORALES, V. (2023). Organizational culture as a strategic element for technological innovation: comparative business studies. *Revista de gestão e secretariado*, 14(6), 9441-9460. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i6.2309>
- SAMAD, S. (2018). Organizational culture, strategic planning and performance: Empirical evidence from organizations in Malaysia. *International Journal of Engineering and Technology (UAE)*, 7(2), 62-65. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i2.10.10956>
- SAMAD, S., ALGHAFIS, R., y AL-ZUMAN, A. (2018). Examining the effects of strategic management and organizational culture on organizational performance. *Management Science Letters*, 8(12), 1363-1374. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.9.003>
- SÁNCHEZ-SERRANO, S., NAVARRO, I. P., y GONZÁLEZ, M. D. (2022). ¿Cómo hacer una revisión sistemática siguiendo el protocolo PRISMA?: Usos y estrategias fundamentales para su aplicación en el ámbito educativo a través de un caso práctico. *Bordón: Revista de pedagogía*, 74(3), 51-66. <https://doi.org/10.13042/Bordon.2022.95090>

- SCHEIN, E. H. (1996). *Organizational culture and leadership* (2nd. Edition). John Wiley & Sons.
- SERNA, H. (1994). *Planeación y gestión estratégica*. Editorial Legis.
- SHEEN, R. (2017). La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial: Un acercamiento a tres compañías peruanas (1era Edición). Universidad de Lima, Fondo Editorial.
- SKOUMPOPOULOU, D., y WARING, T. (2017). Cultural change through the implementation of an enterprise system: A UK university case study. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(5), 809-830. <https://doi.org/10.1108/JEIM-06-2016-0110>
- STEINER, G. A. (1996). *Planeación estratégica*. Continental.
- STEINER, G. A. (2007). *Planeación estratégica: lo que todo director debe saber*. Grupo editorial Patria.
- URRÚTIA, G. y BONFILL, X. (2010). Declaración PRISMA: una propuesta para mejorar la publicación de revisiones sistemáticas y metaanálisis. *Med Clínic (Barc)*, 135(11), 507-511. <https://doi.org/10.1016/j.medcli.2010.01.015>
- VESSURI, H., GUÉDON, J., y CETTO, A. M. (2014). Excellence or quality? Impact of the current competition regime on science and scientific publishing in Latin America and its implications for development. *Current Sociology*, 62(5), 647-665. <https://doi.org/10.1177/0011392113512839>