



**Ciencia Latina**  
Internacional

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.  
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), marzo-abril 2024,  
Volumen 8, Número 2.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i2](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2)

**CULTURA ORGANIZACIONAL: UNA REFLEXIÓN  
TEÓRICA HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE  
ORGANIZACIONES INTELIGENTES**

**ORGANIZATIONAL CULTURE: A THEORETICAL  
REFLECTION TOWARDS THE CONSTRUCTION OF  
INTELLIGENT ORGANIZATIONS**

**Rubiela Barón Ballesteros**

Universidad Metropolitana de Educación Ciencia y Tecnología, Panamá

DOI: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i2.10585](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2.10585)

## Cultura Organizacional: Una Reflexión Teórica Hacia la Construcción de Organizaciones Inteligentes

**Rubiela Barón Ballesteros<sup>1</sup>**[rubiela@umecit.edu.pa](mailto:rubiela@umecit.edu.pa)<https://orcid.org/0000-0003-1773-6519>Universidad Metropolitana de Educación Ciencia y Tecnología  
Panamá

### RESUMEN

El objetivo principal fue analizar las diferentes conceptualizaciones de cultura organizacional y organizaciones inteligentes. Su fundamentación teórica abordó la cultura organizacional, características de la cultura, modelos de cultura, organizaciones inteligentes, organizaciones que aprenden y sus características. El marco referencial se apoyó en autores como Chiavenato (2009), Robbins y Judge (2009), Hellriegel et al. (2009), Chica (2017), Pedraza et al. (2015), Del Rosario (2020), Restrepo (2020), entre otros. Metodológicamente se estableció una Revisión documental apoyada en un tipo de investigación documental de diferentes bases de datos electrónicas y textos disponibles en bibliotecas virtuales. Se compararon posturas de los autores sobre la conceptualización de las variables cultura organizacional y organizaciones inteligentes. Dentro de los resultados encontrados se logró comparar las distintas fuentes bibliográficas que permitieron establecer las definiciones conceptuales que dieron rumbo a construcciones teóricas referidas a las temáticas abordadas en la revisión documental. Todo esto permitió concluir que existen diversidad de posturas entre los autores referidas a la cultura organizacional, sin embargo, los autores mantienen presente que dentro de ellas se realiza una referencia a creencias, valores y normativas a cumplir de parte de los empleados, sin dejar de ver que dentro de lo que corresponde a organizaciones inteligentes existen diferentes formas en las que estas se pueden nombrar y que van desde organizaciones que aprenden hacia las denominadas autocualificantes. De igual forma se concluye que es posible que dentro de las organizaciones inteligentes se manejen escenarios para crear culturas organizacionales inteligentes.

**Palabras clave:** cultura organizacional, modelos de cultura, organizaciones inteligentes

---

<sup>1</sup> Autor Principal

Correspondencia: [rubiela@umecit.edu.pa](mailto:rubiela@umecit.edu.pa)

# Organizational Culture: A Theoretical Reflection Towards the Construction of Intelligent Organizations

## ABSTRACT

The main objective was to analyze the different conceptualizations of organizational culture and intelligent organizations. Its theoretical foundation addressed organizational culture, characteristics of culture, culture models, intelligent organizations, learning organizations and their characteristics. The referential framework was supported by authors such as Chiavenato (2009), Robbins and Judge (2009), Hellriegel et al. (2009), Chica (2017), Pedraza et al. (2015), Del Rosario (2020), Restrepo (2020), among others. Methodologically, a documentary review was established supported by a type of documentary research of different electronic data bases and texts available in virtual libraries. The authors' positions on the conceptualization of the variables organizational culture and intelligent organizations were compared. Within the results found, it was possible to compare the different bibliographic sources that allowed establishing the conceptual definitions that gave direction to theoretical constructions referring to the themes addressed in the documentary review. All of this allowed us to conclude that there is a diversity of positions among the authors regarding organizational culture, however, the authors keep in mind that within them there is a reference to beliefs, values and regulations to be met by employees, without ceasing to see that within what corresponds to intelligent organizations there are different ways in which they can be named and that range from organizations that learn to those called self-qualifying. Likewise, it is concluded that it is possible that within intelligent organizations, scenarios can be managed to create intelligent organizational cultures.

**Keywords:** organizational culture, culture models, intelligent organizations

*Artículo recibido 20 febrero 2024  
Aceptado para publicación: 25 marzo 2024*

## INTRODUCCIÓN

Cuando surgen las organizaciones estas buscan mantenerse en el tiempo, establecerse como líderes de un mercado, poseer una estructura organizativa que responda a las exigencias de la empresa y donde sus empleados entreguen con satisfacción su labor y que esta no se vea afectada solo en lo económico, por el contrario que también repercutan elementos emocionales, profesionales entre otros. Ahora bien, entendiendo que la cultura organizacional visualiza elementos referidos hacia los valores, reglas, procedimientos y principios que se comparten entre los miembros, surge entonces entender que en una organización de cultura estable pueden existir la conformación de organizaciones inteligentes, donde desde la base de una buena cultura estas puedan aprender y difundir sus posibilidades de crecimiento.

Con respecto a la temática Fuentes (2012) planteó que la cultura organizacional se encuentra enlazada con el capital intelectual, el liderazgo, la motivación, la satisfacción, el clima organizacional y la innovación. Ante estas afirmaciones el autor consideró establecer una definición de capital intelectual y de este tomó que se encuentra referido a un “conjunto de conocimientos científicos, tecnológicos, artístico y comercial aplicable para la generación de riqueza social del que dispone un individuo, organización o comunidad” (p.14). Es decir, son saberes que pueden ser comprobados, saberes que buscan crear, evaluar y manipular herramientas tecnológicas, basados también en la creatividad y habilidad para crear y finalmente al conocimiento comercial que se deriva de la habilidad para comercializar, hacerse visible como organización para asesorar e influenciar a otras.

Puede entonces establecerse que dentro de la cultura organizacional el capital intelectual conforma la base que permite construir las organizaciones inteligentes, es decir, aquellas que tienen capacidad para aprender y renovarse desde la innovación. En este sentido para Bueno y Morcillo (2003, como se citó en Fuentes, 2012, p. 31) consideran a esta como una cultura y en ese escenario entonces la cultura de la innovación se focaliza en que esta es:

...como una forma de pensar y actuar que genera, desarrolla y establece valores y actitudes en la empresa propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que supongan un capital tecnológico de mayor calidad y, por tanto, mejoras en el funcionamiento y eficiencia de esta, aun cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional.

La cita expresa del autor una fuente importante de elementos que definen la cultura de la innovación, es decir, se contemplan desde lo visible a lo invisible la generación de propuestas que establezcan o propongan cambios significativos a la organización; puede entonces considerarse que la cultura de la innovación hace parte de las organizaciones inteligentes.

Con respecto a lo planteado Fuentes (2012) bosqueja que la cultura de la innovación parte de dos premisas y la primera se focaliza en “desarrollar la adaptación de las personas a los cambios tecnológicos (una relación entre capital humano y tecnológico) concientizándolas de que la tecnología es un pilar básico para la competitividad” (p.31), y la segunda muestra que “se fundamenta en la creación de estructuras flexibles; desarrollo de una mentalidad corporativa de experimentación y generación de nuevas ideas; favorecer la predisposición al cambio, las relaciones ínter departamentales y la asunción de riesgos” (p.31). Estas premisas parecen mostrar que las organizaciones inteligentes pasan por cultivar una cultura de innovación que les permita a las organizaciones adaptar cambios tecnológicos y crear ideas nuevas que busquen el cambio asumiendo los riesgos que correspondan durante el proceso.

Sin embargo en el trabajo realizado por López y Mora (2012) las organizaciones socialmente inteligentes están asociadas con un aprendizaje que debe internalizarse y, por lo tanto, debe inculcarse en todos los participantes de la estructura. Por otro lado, hablar de organizaciones que aprenden representan el estudio de lo que conceptualmente se conoce como aprendizaje organizacional, ya que desde esta perspectiva se presenta claridad en el rumbo que toman las organizaciones inteligentes. En este sentido, Romme y Dillen (1997, como se citó en Ahumada, 2002, p.142) se refirió “al aprendizaje organizacional no sólo a lo que la organización sabe hacer, sino también a lo que potencialmente podría llegar a ser gracias a sus conocimientos y sus competencias idiosincrásicas”.

Estas afirmaciones expuestas por los autores permiten inferir acerca de la necesidad que las organizaciones presentan para ejecutar cambios en sus procesos, donde el conocimiento y el aprendizaje dentro de las organizaciones son recursos esenciales para las empresas que se ocupan de las necesidades que colindan en el contexto donde estas desarrollan su actividad. En ese sentido, las organizaciones deben apropiarse de esa capacidad de cambiar una práctica que en el pasado generó importantes avances, pero que en la actualidad por su obsolescencia ya no son compatibles, es decir, esa capacidad

o también denominada habilidad para que las organizaciones decidan los cambios pertinentes dentro de sus estructuras y para ello se hace necesaria la presencia de un proceso de aprendizaje organizacional (Ahumada, 2002).

Por otra parte, la cultura y el aprendizaje organizacional se convierten en dos factores fundamentales de éxito y según el planteamiento que expone Enríquez (2007, como se citó en Martínez, 2017) que “implica distintos valores que determinan diferentes maneras de cambiar, así aparecen nuevas formas de trabajo, cambios organizacionales sea por fusión o asociación, y la misma estructura social donde se encuentran ubicadas las organizaciones, someten a la organización a renovaciones” (p.53). Se debe agregar con base a estas afirmaciones y tal como lo expresa Martínez (2017) que el cambio debe ocurrir externamente, y este debe crearse dentro de una organización a través del aprendizaje porque es una forma de obtener resultados. Asimismo, las organizaciones como grupo de personas deben aprender a incrementar sus conocimientos y cualificaciones y así elevar su capacidad de trabajo. Lo que permite afirmar que el cambio organizacional resulta de la interacción de dos procesos, el aprendizaje y la cultura.

Las consideraciones expuestas por el autor mencionado en el párrafo anterior permiten inferir que cuando una cultura de la organización se centra en el aprendizaje de esta, se encuentra entonces provista del desarrollo de hipótesis, conocimiento y normatividad que le abre caminos para compartir información y juicio, ya que desde esta postura se amplían las posibilidades de crecimiento generando en sus empleados sentido de pertenencia. Siendo entonces el aprendizaje organizacional un eslabón que conduce hacia las organizaciones inteligentes.

Entre tanto, Larrota (2013) en un tiempo anterior al autor preliminar había manifestado establecer la importancia de la evolución del conocimiento, ya que este representa un elemento fundamental de la gestión del conocimiento o del aprendizaje. La mera existencia del conocimiento no importa a los individuos ni a las organizaciones. En este sentido, conceptualmente se puede establecer que es una organización inteligente o también denominada organización que aprende, ya que desde la visión de Senge (1999, como se citó en Larrota, 2013) una organización que aprende es “aquella en la que las personas expanden su capacidad de crear los resultados que realmente desean, en la que las

nuevas formas y patrones de pensamiento son experimentadas, en la que las personas aprenden continuamente a aprender conjuntamente” (p.122).

Tal como se evidencia en la cita, se confirma entonces que las organizaciones que aprenden o inteligentes marcan su acción desde la visión para crear resultados que desean, para experimentar nuevos patrones y donde los empleados aprenden de forma colaborativa; estos elementos subyacen a un comportamiento organizacional donde desde su cultura se promueve el trabajo conjunto, motivados y liderados por quien desea llegar al cumplimiento de metas.

En la posición planteada por Navarrete y Sánchez (2022) estos consideraron que “las empresas deben reconocer la necesidad de adaptarse a los constantes cambios que exige el entorno político, económico y social e invertir en recursos internos como capital intelectual, talento humano, conocimiento y tecnología” (p.100). Estas afirmaciones permiten inferir sobre la necesidad de establecer elementos de compromiso en las organizaciones empresariales de forma tal que estas se ubiquen en la necesidad de fortalecer la cultura organizacional promoviendo espacios para que los empleados desarrollen su capacidad intelectual, donde el talento humano considere el aprendizaje como una forma de fortalecimiento de su cultura y donde desde el aprendizaje se fortalezca el conocimiento que asociado con el uso de tecnologías se enrumben hacia una organización que aprende.

En este sentido, Navarrete y Sánchez (2022) basados en las afirmaciones de autores tales como (Solf, 2007; Weldy, 2009; Chávez y Torres, 2012; Gotcheva et al., 2013) afirman en su descripción que las organizaciones inteligentes, o que aprenden y también calificadas como autocualificantes:

“son aquellas empresas que están involucradas en un proceso de cambio y transformación mediante el aprendizaje. La diferencia entre una organización tradicional de una organización inteligente es la forma en cómo crean modelos para afrontar los cambios y evoluciones internas que son un reflejo de las necesidades externas, al mismo tiempo que, la organización de aprendizaje es un esfuerzo para continuamente aprender, mejorar, gestionar, transmitir y transformar el rendimiento individual y organizacional a través del aprendizaje y así acelerar el enfoque de crecimiento a raíz del conocimiento para desarrollar experiencias que le permiten adaptarse proactivamente a un entorno cambiante” (p.102).

La cita confirma que para que estas organizaciones sean consideradas inteligentes deben establecer procesos de aprendizaje que generen cambios, crear modelos para formar mediante el aprendizaje los cambios requeridos desde lo interno hacia lo externo de la empresa, de tal manera que el aprendizaje promueva escenarios que mejoren, gestionen, transmitan y transformen el rendimiento colectivo e individual. Esta situación descrita se apega hacia el desarrollo de una cultura organizacional que promueva espacios de aprendizaje en sus empleados, de manera que desde esta visión se integren al desarrollo de una cultura organizacional que estimule a la creación de organizaciones inteligentes.

En relación con la postura expresada por Basantes et al. (2021) los autores hicieron hincapié sobre la evolución empresarial y su nivel de competitividad a nivel mundial, de manera que para que una organización se destaque en el desarrollo de sus procesos se hace necesaria la activación de una cultura de innovación, hacer uso eficiente de la tecnología, reconocer la labor del talento humano de manera que ello contribuya a establecer procesos de capacitación y aprendizaje que las conduzca a ser organizaciones inteligentes. Es por ello, que dentro de la revisión bibliográfica realizada se pudo inferir que para que las organizaciones aprendan se hace necesario que sus trabajadores hagan uso del conocimiento aprendido que los conduzca a cumplir las metas trazadas, es importante mencionar que el aprendizaje organizacional realizado de forma cooperativa contribuye al logro de los objetivos de la empresa.

En el mismo orden de ideas Campos et al. (2023) para los autores “las organizaciones inteligentes tienen la capacidad de aprender constantemente” (p.149). Al mismo tiempo señalan que “actualmente, las empresas deben convertirse en una organización inteligente, para enfrentar las exigencias del mercado y obtener los beneficios que estas proporcionan “(p.150). Estas afirmaciones de los autores permiten inferir que organización que no apunte hacia el crecimiento del conocimiento, se quedará estancada siguiendo el modelo de una organización tradicional donde el aprender de sus empleados no corresponde a su misión y visión empresarial.

En este orden de ideas y según el planteamiento de Mota (2020, como se citó en Campos et al., 2023) las organizaciones que aprenden logran alcanzar una amplitud en los conocimientos que adquieren y ponen a sus disposiciones dentro de la organización y dichas actividades ejecutadas que partieron del

proceso de aprendizaje configuran un complemento en sus prácticas de gestión con el fin de organizar y optimizar las habilidades de su talento humano.

Toda la descripción abordada sobre el objetivo que pretende este artículo de revisión documental se centra en analizar las diferentes conceptualizaciones de cultura organizacional y organizaciones inteligentes, dentro de un marco contextual que permita dar respuesta a cómo las organizaciones educativas pueden ser eficazmente inteligentes, ya que sus debilidades se enmarcan en el desarrollo de una cultura organizacional que las aleja de dicho propósito. Por otro lado, se hace necesaria la comprensión de que estas organizaciones educativas apuntan a constituirse como referentes de calidad en su hacer diario lo que hace relevante su participación en estos espacios tal como la teorización y la conceptualización que se aborda sugiere como un camino seguro y efectivo hacia el éxito de las organizaciones culturalmente estables e inteligentes.

### **Fundamentación Teórica**

En este apartado se pretende establecer una descripción desde lo conceptual, características, elementos o funciones que permitan la comprensión del lector con relación a la cultura organizacional y el desarrollo de organizaciones inteligentes. Dentro de una revisión sistemática de la literatura que estudia y divulga en diferentes bases de datos electrónicas las variables de estudio enunciadas.

### **Conceptualización y características de la Cultura Organizacional**

Desde la conceptualización emanada por diferentes autores se realizará una mirada de la forma y estructura en la cual es visto el término de cultura organizacional y desde esa perspectiva lograr que el lector del presente artículo pueda fijar su postura en la forma en la cual este pueda definir este elemento que trasciende en el desarrollo de una organización empresarial. Ahora bien, para la autora en la cultura organizacional existe una forma de representar todos los valores, creencias, hábitos, actitudes, tradiciones y experiencias que se comparten con los empleados que integran a la organización, sin dejar de considerar que estos comparten por otro lado, el cumplimiento de reglas, normas, procedimientos y principios que tutelan a una empresa. En relación con lo antes expuesto la autora percibe conceptualmente a la cultura organizacional en esa forma en la cual sus miembros se comportan, establecen caminos para mantener entre los empleados actuaciones que sean recíprocas, y cómo dentro de la organización se toman las decisiones, se ejecutan y se llevan a cabo las actividades dentro del

entorno laboral que se comparte. Este proceso dentro de los espacios empresariales dirige a todos aquellos que forman parte de la estructura organizativa para enfocar las metas que se hayan trazado.

Ahora bien, que opinan los grandes pensadores sobre el significado conceptual de la cultura organizacional en adelante (CO), para ello se fija la postura de Chiavenato (2009), quien plantea antes de establecer una definición que esta forma parte del conocimiento del hombre y que se encuentra fuertemente vinculada a las propias características de la organización y al contexto donde esta ejerce sus funciones empresariales. Es decir, se considera “una disciplina que depende de las contingencias y las situaciones, así como de la mentalidad que existe en cada organización y de la estructura organizacional que se adopte como plataforma para las decisiones y las operaciones” (p.7). Esta afirmación del autor permite inferir que la (CO) se mantiene con mucha fuerza abordada por la influencia que se ejerce desde el entorno, el ejercicio de la organización, el manejo de sus procesos internos, el capital intelectual inmerso en múltiples actividades e incluso a una serie de variables internas y externas que inciden en la forma en la que los empleados participan.

En el mismo orden de ideas, Chiavenato (2009) insiste que en la (CO) es fundamental lograr desde la base de su estructura organizacional y con la labor de su capital humano, brindar apoyo e impulso para que las organizaciones empresariales se apalanquen; es decir, cuando el personal, la organización y el comportamiento de esta establecen una relación lineal y directa, entonces se alcanzan escenarios donde las empresas actúan y reflejan comportamientos que permiten alcanzar los objetivos y metas previstas. Tal como se viene describiendo por parte del autor referenciado para este el comportamiento de las organizaciones se basan en su dinámica y en la forma en la que estas funcionan. Entendiendo que cada organización empresarial es diferente en sus formas de funcionamiento entonces su comportamiento organizacional es dependiente de la manera cómo la organización construyó la definición de sus bases estructurales y de las características que le generan una forma de funcionar y estas afirmaciones permiten confirmar que dependiendo de su comportamiento y forma de funcionamiento cada organización construye su propia cultura organizacional.

Con base a la descripción realizada por Chiavenato (2009) el autor para definir (CO) hace un enfoque principalmente a la definición de cultura, considerando a esta cómo “aquella que comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y

objetivos que se transmiten de una generación a otra” (p.120). El planteamiento mostrado permite observar que son varios los elementos que envuelven la definición dada y en ese orden de ideas y partiendo de la base de esta, el autor define la cultura organizacional considerando que es “llamada o diferenciada como cultura corporativa, lo cual permite afirmar que formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica estar en la presencia de una (CO). Ambas citas expuestas por el autor afirman que dentro de un proceso cultural existen múltiples elementos que desde su apreciación no son palpables pero que si existen y se pueden evidenciar en cómo el talento humano y su estructura se comportan en los espacios laborales para alcanzar las metas establecidas.

Continuando con la conceptualización del término cultura organizacional Robbins y Judge (2009) igual que el autor anterior y dentro del mismo contexto temporal se refiere a esta como “un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido corresponde a un conjunto de características claves que la organización valora” (p.551). Cuando en su definición el autor expresa que es un sistema, este hace referencia directa a que como tal busca que todos los elementos que conforman a la organización se encuentren estrechamente relacionados para construir espacios de relación de unos con otros, buscando que su manera de funcionar sea considerando al todo, de modo que las características que presenten ante la valoración de sus funciones pasen a formar una parte esencial en la construcción de una (CO) estable. Desde la postura de Robbins y Judge (2009) este consideró que esas características que conforman la (CO) dan paso a una definición conceptual que toma los elementos que a continuación se presentan en la siguiente figura:

**Figura 1.** Características de la cultura organizacional



Fuente: Robbins y Judge (2013)

En la propuesta marcada de características de la cultura organizacional expuestas en la figura 1, Robbins y Judge (2009) planteó como esencial que de dichas características surgiese una definición del concepto

de (CO), en ese sentido, se observa que la cultura organizacional es un sistema que promueve en sus trabajadores la esencia de innovación con la correspondiente toma de riesgos que permitan que se preste atención a los detalles, es decir, que existan elementos de precisión en sus procesos, de tal manera que la orientación a los resultados y la gente permitan que todo gire en torno a los resultados esperados con decisiones que consideren el efecto de estos sobre las personas que conforman la organización; y por otro lado, que las tareas que surgen de la actividad laboral permita establecer una orientación del equipo para ejercer un trabajo colaborativo y no individual, todo ello con un sentido de agresividad que implique ser competitivo y no pasivo y lograr así una estabilidad en la posición en el mercado de la organización.

En relación con las postura del autor sobre la conceptualización de la (CO) como sistema, es desde esta perspectiva que dan claridad a que cada característica de la cultura organizacional conforma la parte que corresponde a que se vea a la organización y su cultura como un todo y no como una parte del todo, ya que la integración del todo permite que cada una de las partes logre hacer lo que le corresponde y de esa forma se construye la conceptualización del sistema de (CO).

Entre tanto para Hellriegel et al. (2009) la definición de cultura organizacional se estructura desde la descripción de sus elementos, siendo estos los ocultos y los observables. Para los autores la (CO) presenta cinco elementos observables entre los que se consideran:

1. Las prácticas que se ejecutan dentro de las actividades de los empleados y que representan ser las más complejas y visibles de las normas, obstáculos y rituales culturales.
2. Los relatos que conforman la manera en cómo cada empleado observa lo acontecido y hacen hincapié sobre las historias de patrones culturales, prácticas, mitos y leyendas. Esto suele reflejar las creencias y los logros específicos de quien ejerce el liderazgo.
3. El lenguaje empleado como organización que busca interpretar los sonidos, símbolos escritos e interacciones que las partes de una cultura manejan para transferir significados específicos.
4. Los símbolos que forman parte de cómo se visualiza la organización desde afuera de manera que sirven para representar valores abstractos compartidos o un significado específico. Estos son la forma de expresión cultural más simple y común que se puede ver, es decir, se presenta en forma de logotipos, diseño, ropa, letreros y muchas otras formas de expresión.

5. La socialización como mecanismo de acción desde lo interno hacia lo externo como un proceso mediante el cual se introducen nuevos miembros en la cultura, ya que, representa ser la forma más segura de hacerlo, de manera que otros miembros de la cultura modelen, enseñen, lideren y hagan cumplir las reglas.

Con relación a los elementos no observables se encuentran según plantean Hellriegel et al. (2009) y dentro de los cuales se aprecian:

1. Los valores y normas que representan las creencias fundamentales de una persona sobre lo que es importante, relevante y estable en el tiempo.
2. Las premisas que buscan establecer ideas de forma colectiva que involucran los pensamientos y sentimientos de quienes conforman la cultura de la organización.

Bajo esta visión planteada por el autor, la misma no se encuentra distante de los planteamientos conceptuales expuestos por Chiavenato (2009) y Robbins y Judge (2009) por cuanto desde la experiencia de cada uno el enfoque es el mismo y se articula cuando enfatizan que la cultura organizacional es parte de un todo y como tal hace referencia a la conformación de un sistema donde interactúan cada una de las partes que conforman la organización empresarial. Es decir, la orientación conceptual termina estando orientada hacia la interacción conjunta de todas sus partes como sistema.

### **Modelos de Cultura Organizacional**

En la opinión de Velasco (2015) las organizaciones empresariales necesitan contar con un sistema de gestión que enfrente los desafíos y se adapte a los cambios del contexto para lograr los objetivos organizacionales. Por ello, es importante que las empresas, emprendimientos e instituciones comprendan los diferentes modelos de cultura y sus características, y por tanto busquen aprovechar los aprendizajes y conocimientos de sus empleados para mejorar la calidad de su trabajo. En ese mismo orden de ideas Barroso (2012, como se citó en Velasco, 2015) hacen mención de que un modelo de cultura es un término que tiene como objetivo organizar la cultura de un área específica, como una sociedad, cultura o nación, y tiene como objetivo proporcionar herramientas a los investigadores en el contexto de la cultura con el fin de obtener información correcta. Dentro de este escenario, a continuación, se muestra un cuadro que describe los tipos de modelos de cultura organizacional:

**Cuadro 1.** Modelos de cultura organizacional

Tipo de modelo	Consideración
<b>Denison</b>	<p>Para Chica (2017) la estructura del modelo se perfila por cuatro puntos que equilibran las acciones, los cuales comprende: el punto de vista externo, la estabilidad, el punto de vista interno y la flexibilidad: Adaptabilidad: esta involucra elementos orientados hacia la orientación al cambio, al cliente y el aprendizaje organizativo. Misión: dentro de esta se consideró la intensión y dirección estratégica, Metas y Objetivos y la Visión organizacional. Consistencia: esta inicia desde la coordinación e integración, el acuerdo y los Valores centrales. Involucramiento: iniciando en el desarrollo de capacidades, Trabajo en equipo y el Empoderamiento. Este modelo es considerado como adaptativo donde se puede utilizar en la denominada gestión de cambios.</p>
<b>Schein</b>	<p>Pedraza et al. (2015) explicaron basados en Edgar Schein que este modelo de cultura organizacional se centra en tres niveles, los cuales permiten: Nivel 1 (Producciones): Está dado por dos tipos de entornos, el físico y el social. En este nivel se pueden apreciar áreas físicas y capacidades técnicas, donde el lenguaje escrito y hablado del grupo muestran el comportamiento de los miembros. Nivel 2 (Valores): en este la pretensión del modelo busca que los individuos miembros de las organizaciones empresariales se relacionen entre sí, ejerzan el poder y se valide la reducción de la incertidumbre y la ansiedad. Nivel 3 (Presunciones subyacentes básicas): Se brindan soluciones para problemas que surgen de inmediato y se resuelven durante un largo período de tiempo.</p>
<b>Hofstede, Hofstede y Minkov</b>	<p>Del Rosario (2020) consideró de este modelo seis dimensiones, las cuales se describen a continuación: Distancia del poder: esta se relaciona a la capacidad que posee un individuo para dirigir el comportamiento de otra persona. Reflejando como las sociedades responde a la desigualdad. Individualismo: busca establecer parámetros donde los miembros de una sociedad valoran su individualismo o su capacidad de trabajo colectivo. Masculinidad: centra su acción en dar a conocer las puntuaciones más elevada sobre los hombres y las más bajas sobre las mujeres. Evasión de la incertidumbre: esta muestra cuán amenazados se encuentran los miembros de la sociedad ante una situación desconocida. Lo que importa aquí es cómo la sociedad acepta que no puede controlar el futuro. Orientación a largo plazo: simboliza el fomento de las virtudes encaminadas hacia distinciones futuras, en particular, la perseverancia y el ahorro. Indulgencia: representada como la medida en que los individuos intiman el control de sus deseos e impulsos.</p>
<b>Cameron y Quinn</b>	<p>Para Restrepo (2020) este modelo representa que las organizaciones empresariales poseen una cultura y para ello se basó en los elementos que la conforman, destacando: Los supuestos implícitos: Definen la naturaleza humana y su relación con la naturaleza. Contratos y normas consientes: su función regir y coordinar la interacción humana. Artefactos: esto se refleja en los edificios, el diseño de las oficinas, la vestimenta o ropa de trabajo, la identidad de la marca, la afirmación de misión y la visión, así como en la forma en que la empresa trabaja externamente a través de las redes sociales. Comportamientos explícitos: el cual hace referencia al comportamiento de los que hacen parte de la cultura organizacional. Es decir, en las formas aceptadas de la sociedad, la forma en que la gente trabaja y se comporta diariamente.</p>

Fuente: elaboración propia

Cada modelo de cultura organizacional representado en el cuadro 1, donde se describen los elementos de funcionalidad y de existencia permite observar que cada uno de ellos se encuentra estructurado con base a unas características que pudiesen existir dentro de las organizaciones empresariales. De igual forma, la existencia de estos permite a las empresas poder migrar al modelo que más se identifique con el propósito de la organización. Es decir, desde un modelo Denison se puede trasladar hacia un modelo Cameron y Quinn. Cada uno de estos modelos busca brindar a las empresas escenarios de cambios y dentro de ellos se promocionan la adaptabilidad que oriente un proceso de aprendizaje organizacional.

### **Conceptualización de Organizaciones Inteligentes**

Iniciando este recorrido conceptual con Senge (2010) las organizaciones inteligentes son denominadas organizaciones abiertas hacia el aprendizaje. Para León et al. (2003, p.82) este tipo de organizaciones inteligentes:

...son aquellas capaces de aprender permitiendo así expandir sus posibilidades de crecimiento. No basta con adaptarse y sobrevivir sino sobre todo desarrollar la capacidad de crear. La construcción de una organización con auténtica capacidad de aprendizaje y creatividad se basa en el desarrollo de cinco disciplinas: dominio personal, trabajo en equipo, visión compartida, modelos mentales y pensamiento sistémico.

El planteamiento en la cita es considerado desde la propuesta de Edgar Senge como válido, dado a que este tipo de organizaciones se encuentran abiertas y estimuladas a aprender de forma constante, ya que desde su postura en ellas el avance se traduce en el aprendizaje continuo para adquirir conocimiento y así enrumbar a la organización hacia el éxito. Todo este proceso se encuentra validado por el desarrollo de las cinco disciplinas. No existe contradicción que el planteamiento de León et al. (2003) y Senge (2010) para ambas las organizaciones inteligentes procuran espacios de aprendizaje para la construcción del conocimiento.

En este orden de ideas, Arano et al. (2013, p.41) definió a las organizaciones inteligentes como:

“organizaciones que aprenden, tienen la habilidad de adquirir, transferir y crear el conocimiento que permite que la misma siga experimentando, mejorando e incrementando su capacidad, su eficiencia y su eficacia. La organización que aprende se basa en la igualdad, en la información abierta, en la escasa

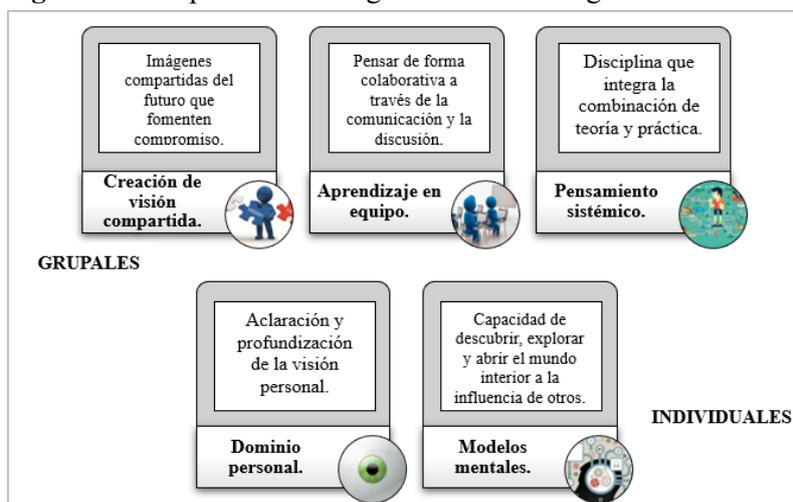
jerarquía y en una cultura compartida que propicia la adaptabilidad y permite que la organización aproveche las oportunidades, atienda y corrija las debilidades y maneje las crisis”.

De igual manera este autor en su cita plantea el mismo escenario para las organizaciones que entran en fase de aprendizaje, ya que desde esta postura las habilidades que se desarrollan en el talento humano les permiten no solo la adquisición del conocimiento, sino que este se transfiere a toda la estructura empresarial para mejorar su eficacia y eficiencia. En ese sentido, el autor confirma que las nuevas tendencias enfatizan el modelo de gestión inteligente como la clave del éxito, el conocimiento en las personas de la organización, especialmente el conocimiento y su correcta gestión, es el mejor camino para alcanzar el éxito.

### La Quinta disciplina de las organizaciones Inteligentes

En la consideración de León et al. (2003) la estructura que mostró basados en las consideraciones de Edgar Senge, la dividió en dos columnas y la primera la denominó disciplinas individuales y la segunda disciplinas grupales como se muestra en la siguiente figura:

**Figura 2.** Disciplinas de las organizaciones inteligentes individuales y grupales



Fuente: elaboración propia a partir de León et al. (2003)

La figura 2, configura con base a la postura de León et al. (2003) la visión de estructurar estas disciplinas en dos grupos, el primero de ellos referidos hacia las actividades que los empleados realizan en una organización de forma individual y como está representado estas buscan ese accionar del individuo en la organización para que profundice su visión del entorno y sea capaz de descubrir y al mismo tiempo explorar la influencia que otros pueden ejercer sobre él. Ahora bien, las disciplinas grupales buscan promover la acción de trabajo colaborativo, y en esta se distingue el crear visión compartida, es decir,

que se generen acciones de compromiso, luego la que busca que aprender en equipo genera espacios de discusión y comunicación y finalmente la integración sistémica de la teoría con la práctica.

Para Arano et al. (2013) las disciplinas no se encuentran divididas como en la representación anterior; estas se encuentran dirigidas y orientadas como componentes y no como disciplinas para procurar la innovación en las organizaciones inteligentes y estas se enumeran de la siguiente manera: Pensamiento sistémico: este corresponde a una colección de marcos conceptuales, conocimientos y herramientas que han existido en los últimos 50 años con el propósito de contribuir en el establecimientos de relaciones entre sus elementos componentes y buscar de estos brindar fases que permitan mejorar. Dominio personal: corresponde a una disciplina que permite establecer un autodomínio para aclarar y profundizar la autopercepción, la energía para desarrollar la paciencia en la focalización objetiva de la realidad del entorno. Modelos mentales: estos modelos permiten realizar una introspección que genere experiencias que traigan desde lo interno del ser al exterior del mundo que rodea al individuo para realizar de forma rigurosa una evaluación. Construcción de una visión compartida: esto incluye actitudes que crean una visión del futuro que promueve un verdadero compromiso en lugar del mero cumplimiento. Al comprender esta lección, los líderes aprenden que forzar una visión, por verdadera que sea. Aprendizaje en equipo: el inicio de este permite que se generen espacios de discusión, donde se muestre esa capacidad de sus del grupo para dejar de hacer suposiciones y comenzar a pensar en un formato de acciones colaborativas.

La representación disciplinaria expuesta por (Arano et al., 2013) conforma una estructura que modela la construcción de una organización que aprende, ya que desde su visión se integran elementos se hace uso de conocimiento y herramientas para establecer relaciones entre sus elementos, por otro lado, busca el autodomínio para aclarar y profundizar la autopercepción, haciendo uso de modelos mentales para una introspección que genere experiencias en la construcción de una visión del futuro que promueva un verdadero compromiso en el aprendizaje en equipo donde estas experiencias promuevan el desarrollo de las denominadas organizaciones inteligentes.

En la visión de Senge (2010) la denominación establecida por el autor permitió considerar cinco disciplinas que se generan en las organizaciones inteligentes y desde esta visión el autor consideró que “cada cual brinda una dimensión vital para la construcción de organizaciones con auténtica capacidad

de aprendizaje, aptas para perfeccionar continuamente su habilidad para alcanzar sus mayores aspiraciones” (p.15). Esta percepción permite definir cuál es la posición del autor frente a estas disciplinas o formas de comprender por las cuales una organización pasa en su proceso de aprendizaje y apropiarse así de escenarios competitivos donde la capacidad de aprender sea una prioridad dentro del talento humano que la conforma.

**Cuadro 2.** Cinco disciplinas para una organización inteligente

<b>Disciplinas</b>	<b>Consideraciones</b>
<b>Pensamiento sistémico</b>	Considera que desde el pensamiento sistémico como estructura de un marco conceptual este alcanza conocimientos y herramientas que permiten establecer modelos claros y entendibles que pueden ser modificables.
<b>Dominio personal</b>	Esta disciplina se enfoca en “aclarar la visión personal, concentrar energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente”, es una piedra angular de la organización inteligente, su cimiento espiritual, lo que implica que el afán y la capacidad de aprender de una organización no pueden ser mayores que las de sus miembros.” (p.16).
<b>Modelos mentales</b>	Los modelos mentales configuran una forma de entrenar para visualizar a lo interno, aprender a profundizar el mundo interior y luego extraerlo hacia el mundo externo para ser explorado. Se considera esta disciplina como a la capacidad para tener acceso a información abierta; indagar para persuadir a que los individuos expresen sus opiniones.
<b>Construcción de una visión compartida</b>	En ese sentido, “la visión compartida supone aptitudes para configurar "visiones del futuro" que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento. Al dominar esta disciplina, los líderes aprenden que es contraproducente tratar de imponer una visión, por sincera que sea” (p.19).
<b>Aprendizaje en equipo</b>	Esta disciplina tiene su fundamento inicial cuando sus miembros dialogan, cuando dejan de lado las consideraciones de supuestos para dar paso a un pensamiento auténtico. Es importante resaltar que el dialogo conforma un aprendizaje hacia el reconocimiento de patrones que permiten desarrollar un aprendizaje en equipo.

Fuente: Senge (2010)

El cuadro 2, configura del autor las partes del todo que hacen mención del desarrollo de la quinta disciplina, en la descripción este busca establecer consideraciones que aportan a las organizaciones inteligentes para que estas crezcan y se desarrollen como un todo, representando esto un desafío, ya que la integración de las disciplinas busca dentro de estos espacios el desarrollo de las organizaciones que abarquen una visión integral. En ese sentido para Senge (2010, p.21), la quinta disciplina se encuentra conformada por el pensamiento sistémico por cuanto esta:

...integra las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. Les impide ser recursos separados o una última moda. Sin una orientación sistémica, no hay motivación para examinar cómo se interrelacionan las disciplinas. Al enfatizar cada una de las demás disciplinas, el pensamiento sistémico nos recuerda continuamente que el todo puede superar la suma de las partes.

Esta afirmación del autor configura la relación que poseen todas las disciplinas y que estas deben buscar procesos de interacción para promover en sus culturas el aprendizaje como una cultura que innova el desarrollo de las empresas y donde estas logren configurar el todo, donde el todo a pesar de dividirse en partes, logren sumarse a la presencia de una organización que aprende considerando a cada una de dichas partes.

Finalmente, al comparar todas las conceptualizaciones que permitieron definir a las disciplinas se encontró que autores como León et al. (2003) consideraron que estas presentan una división entre individuales y grupales, en el caso de Arano et al. (2013) su visión permitió observar que estas se encuentran dirigidas y orientadas como componentes y no como disciplinas para procurar la innovación en las organizaciones inteligentes y para Senge (2010) representa una visual de las partes que conforman el todo, pero haciendo hincapié en que la disciplina que mueve a las partes en el todo se representa con el pensamiento sistémico, ya que desde su consideración allí se integran, se fusionan y se orientan hacia la suma de las partes en el todo de la organización inteligente.

### **Modelos de Organizaciones que Aprenden**

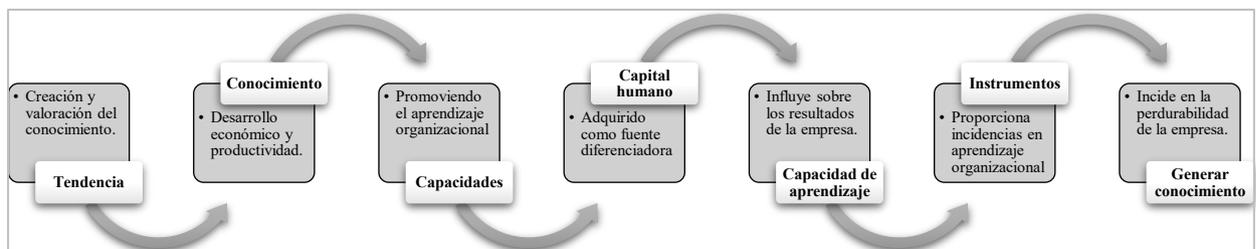
Es oportuno establecer que estas organizaciones cuyo principio se encuentra orientado hacia el aprendizaje, insisten en que la formación intelectual del talento humano es de suma importancia, ya que cuando estas empresas accionan el potenciar el aprendizaje entonces estas se enrumban hacia un éxito que se da de manera continua en sus labores. En ese sentido, las organizaciones inteligentes apuntan hacia dos principios; el primero consiste en entender que el conocimiento forma parte de una aptitud de todos los empleados y en segundo lugar, que ese conocimiento es socializado o se considera compartido entre ellos. Ambos principios son entendidos por la organización como los que provienen del contexto de la competencia, de las propias demandas de los clientes, por la generación de ventas o servicios que esta ofrezca a su mercado.

En consecuencia, Florez y Lugo (2019) plantean que dentro de los modelos de organizaciones que aprenden se encuentran aquellas que promueven la gestión del gran conocimiento de todos los miembros y cambian constantemente para satisfacer las necesidades del mercado. Aprender no se trata de adquirir nueva información y nuevas habilidades, sino de una actividad social que se expresa en muchos ejemplos de colaboración. Además, pueden reunir e integrar diferentes experiencias, fortalezas, conocimientos y habilidades de la comunidad. Algunos aprenden de otros.

Estas condiciones permiten inferir a la autora que con base a la postura de Garzón y Fisher (2008, como se citó en Florez y Lugo, 2019) que el aprendizaje es un proceso vital que se ha desarrollado en la vida humana como resultado y proceso de interacción humana con el medio ambiente, con los demás, con el mundo desde los inicios del hombre, por lo que es muy importante para el bienestar de las personas y de la sociedad, de esta forma este proceso se traslada hacia las organizaciones que aprenden y se fundamenta en la posibilidad de crecimiento y desarrollo empresarial.

Dentro de este orden de ideas Garzón y Fisher (2007, p.61) consideraron importante establecer que el aprendizaje organizacional se enfoca en los siguientes elementos como se presentan en la siguiente figura:

**Figura 3.** Elementos de enfoque del aprendizaje organizacional

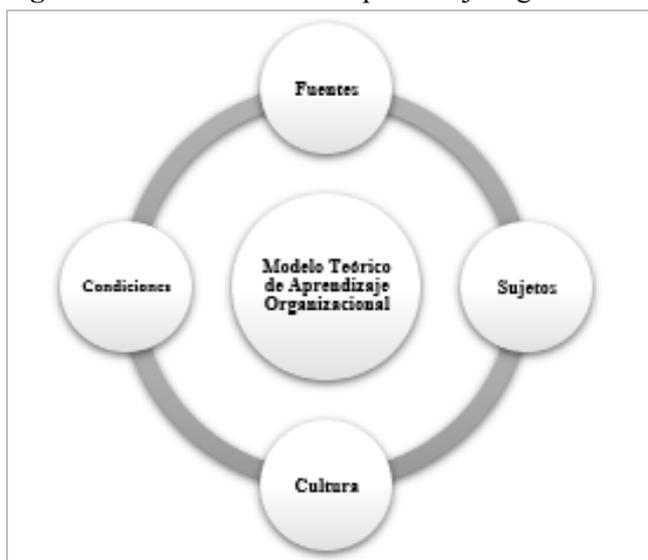


Fuente: elaboración propia

La figura 3 anuncia los siete elementos en los cuales se enfoca el aprendizaje organizacional. En términos conclusivos estos enfoques permiten la activación de la interacción dinámica entre cada uno de los niveles que estructuran el aprendizaje, su propia cultura e incluso las condiciones deseables para que se aborde y desarrolle la acción de aprender en la organización. Por otro lado, los conocimientos y los procesos propios del aprendizaje organizacional desarrollan esa capacidad en la empresa y sus efectos en los resultados se moderan por la gestión del conocimiento. Es decir, se valida el conocimiento en función al desarrollo y la productividad para promover acciones de capacitación que establezcan la

diferenciación en el personal, donde dichas capacidades desarrolladas influyan sobre los resultados y a través de la validación instrumental se alcance la generación del conocimiento de manera perdurable. El análisis procedente de los párrafos anteriores permite visualizar la postura de Garzón y Castrillón (2008), los autores dibujan un modelo teórico que consistió en cuatro elementos a considerar: Fuentes de aprendizaje, Sujetos del aprendizaje, Cultura para el aprendizaje y Condiciones para el aprendizaje. Esta estructura se enfoca en aquellas fuentes que permiten generar y apropiarse del aprendizaje, pasando por los sujetos a quienes el compromiso de aprender supere las expectativas de desarrollo organizacional en la búsqueda de centrar en la cultura de la organización espacios de aprendizaje acordes a las necesidades y donde las condiciones de dicho aprendizaje involucren el desarrollo de las organizaciones. El modelo teórico propuesto se puede configurar a través de una acción cíclica como se muestra en la figura:

**Figura 4.** Modelo teórico de aprendizaje organizacional



Fuente: elaboración propia

### **Características de las Organizaciones Inteligentes**

Partiendo de la definición de Rodríguez y Galán (2007) las organizaciones inteligentes son aquellas que “alcanza esta condición en dependencia del nivel de inteligencia que posean sus especialistas y otros lo atribuyen a la información y al uso de este recurso en la organización” (p.52). Tal como expresan los autores existen dos elementos importantes a considerar para enmarcar a una organización como inteligente; en primer lugar se basa en la equidad donde se logra observar que las personas son conscientes del entorno y pueden identificar los aspectos internos y externos que le permiten analizar,

interpretar y comprender los cambios que se buscan, ya que la búsqueda de conocimientos propicia nuevos conocimientos para generar soluciones efectivas que permitan a la organización la adaptabilidad y la implementación de los cambios deseados. En segundo lugar, se respalda en este recurso humano que le permite desarrollar la inteligencia para lograr tener conocimiento y comprensión de los cambios que afectan de manera positiva o negativa a la organización.

Dentro de este marco referencial anunciado las características de las organizaciones inteligentes según Choo (1999, como se citó en Rodríguez y Galán, 2007) se pueden considerar como aquellas donde:

... la inteligencia se encuentra condicionada por los sistemas, es decir, los individuos que los conforman y la interacción que los mismos establecen con fuentes de información, nuevas tecnologías y otros recursos materiales para el desarrollo de los procesos. La segunda localiza a la inteligencia bajo las condiciones espacio-temporales, ya que la misma está sujeta a la realidad existente y circundante en la cual se desenvuelve la organización. Es provisional dado que depende en gran medida de las rutinas, reglas y políticas bajo las que se desempeña la institución, que al mismo tiempo están sujetas a variaciones. El pragmatismo viene dado porque produce una acción enfocada a fines organizacionales y dirigida al objeto de la actividad, y dicha acción depende de las concepciones que posean los especialistas. Por último, su carácter disputado remite a los conflictos que pueden generarse a raíz del desarrollo de la toma de decisiones, el acceso a la información.

Con base a la afirmación anterior, queda solo afirmar que las características que promueven y desarrollan este tipo de organizaciones inteligentes pasa porque estas sean mediadas y las personas que la conforman interactúen con diversos procesos para generar su desarrollo, en cuanto a que son situadas hacen un manejo de su inteligencia considerando los elementos de espacio y temporalidad para mantenerse activa, en lo que representa a lo provisional a pesar de poseer una alta dependencia a las normas y reglas esta pueda brindar soluciones, con respecto a su característica pragmática esta se enfoca en los fines que la organización persigue con relación a la actividad que desarrolla y finalmente en cuanto a su condición de disputada hace uso de los conflictos generados para que estos orienten la toma de decisiones.

Para Maldonado (2021, p.84) considera necesario establecer una marcada diferencia entre lo que corresponde a ser una organización con respecto a una Institución y desde su comediimiento este expone que las diferencias entre una y otra se enmarca en que:

...una institución es una estructura mecánica de procesos y lineamientos que solo sabe de fenómenos inanes –eficiencia, eficacia, ganancias, y demás-, una organización sabe de vida en toda la extensión de la palabra. Las instituciones convierten a sus componentes en medios para su propia perdurabilidad. Las organizaciones, por el contrario, saben que son medios o instrumentos para que sus componentes puedan desarrollarse y afirmarse en todo el sentido de la palabra. Dicho de modo genérico, los sistemas vivos nacen, crecen, se desarrollan, se enferman, se reproducen, en ocasionan se atrofian, aprenden, se adaptan, tienen procesos metabólicos, saben de homeostasis, y otras características próximas y semejantes.

Esta diferenciación establece una marcada comparación entre estos dos entes y tomando tal cual la representación ejemplificada puede inferirse entonces que las organizaciones poseen una estructura que genera vida en el campo empresarial, ya que la organización se considera un sistema y este responde a todas las partes que lo conforman, estas organizaciones crecen y se multiplican en lo espacial y temporal, se desarrollan, presentan dificultades que arremeten con su existencia, logran expandirse, aprehenden a aprender y a desaprender para encontrar espacios de adaptación que les permita permanecer en el tiempo. En ese sentido, las organizaciones presentan características que las distinguen y entre ellas se mencionan: la predicción, predictibilidad, transparencia, estabilidad, confiabilidad, control centralizado.

En la perspectiva de León (2003, como se citó en Basantes et al., 2021, p.102) las organizaciones inteligentes son aquellas que:

“con auténtica capacidad de aprendizaje y creatividad se basan en el desarrollo de disciplinas, por ello es importante contar con un departamento de talento humano que permita gestionar e incorporar nuevas habilidades a la organización para de esa manera innovar y adaptarse a los cambios”.

De forma indiscutible se puede afirmar con base a las diferentes conceptualizaciones de lo que representan las organizaciones inteligentes que estas a través del proceso de aprendizaje e innovación buscan incorporar nuevas habilidades y destrezas para adaptarse a los cambios que exigen los tiempos

acelerados en todas las fases del quehacer empresarial. Desde esta visión, los autores consideran que las características de dichas organizaciones apuntan hacia el desarrollo de la tecnología dentro de sus espacios, el clima laboral como fundamental para lograr que todos se hagan partícipes de su desarrollo, la innovación como parte de un elemento de su cultura en la búsqueda de adaptaciones que soluciones problemas, la investigación y desarrollo como pilar que genere conocimiento para ser aplicados a sus procesos de planificación en la capacitación de su talento humano.

## **METODOLOGÍA**

El desarrollo del presente artículo se presenta bajo un enfoque analítico documental y bibliográfico, en este sentido cuando el enfoque procura el establecimiento de un análisis de la revisión documental, este hace referencia hacia un conjunto de métodos y técnicas para obtener, procesar y almacenar la información contenida en los documentos, y para presentar de manera sistemática, uniforme e insistir la nueva información en la literatura científica. (Tancara, 1993). Por otra parte, la investigación bibliográfica es conjunto de conocimientos y habilidades que debe poseer un académico o investigador para utilizar regularmente la biblioteca y sus recursos, realizar investigaciones bibliográficas y escribir artículos científicos. (Hernández et al., 2014). En este orden de ideas, la autora del presente artículo de revisión pretendió establecer no solo una revisión documental sino también un análisis que cada documento revisado en diferentes bases de datos permitió conceptualizar, analizar, comparar y establecer criterios propios que permitieron realizar inferencias desde lo conceptual hacia lo práctico. En este sentido, este trabajo de revisión documental fue complejo y realizado bajo un estricto proceso que ameritó una posición de vanguardia en el marco de la filosofía de la investigación y en sus procedimientos. Esta aseveración permite inferir que dentro de la revisión se contempló establecer reacciones interpretativas de parte del autor según el contexto analizado. Esta investigación de tipo documental es uno de los métodos de investigación que consiste en recolectar, editar y seleccionar información mediante la lectura de publicaciones en diferentes formatos. (Arias, 2012)

## **CONCLUSIONES**

Con respecto a la revisión conceptual de cultura organizacional se logró comparar desde las distintas posturas teóricas que dentro de ellos existen coincidencias importantes al definir el termino, ya que para todos la cultura organizacional responde a un enlace con el capital intelectual, el liderazgo, la

motivación, la satisfacción, el clima organizacional y la innovación. Es decir, esta trasciende más allá de los valores y creencias por la cual siempre se ha connotado. Y por otro lado, se encontró que las organizaciones inteligentes, o que aprenden y también calificadas como autocualificantes son aquellas empresas que están involucradas en un proceso de cambio y transformación mediante el aprendizaje.

En el mismo orden de ideas, las organizaciones inteligentes como se describió en el párrafo anterior, surgen de un proceso de aprendizaje y por esa razón también se les llama organizaciones que aprenden y desde allí se logró concluir que para estas la relación entre la cultura organizacional y las organizaciones inteligentes no pueden verse por separados, y que dentro de cada cultura organizacional los procesos de aprendizaje fluyen cuando se encuentra presente una cultura para y hacia la innovación. Esto permitió considerar que dentro de estas organizaciones se manejan modelos y características propias que hacen que las organizaciones sean inteligentes con el propósito de mantenerse activas dentro de los espacios temporales de funcionamiento.

Finalmente, se logró concluir en esta reflexión teórica que las organizaciones inteligentes promueven el desarrollo de culturas organizacionales que trazan retos y metas a cumplir y que no solo están referidas al desarrollo de ambientes de trabajo llenos de satisfacción laboral en lo económico, por el contrario se generan en este tipo de organizaciones culturas que dan respuesta a la innovación y al aprendizaje, de tal manera que se constituyan en organizaciones que brindan servicio al ritmo de como crecen en conocimiento aplicado.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Ahumada-Figueroa, L., (2002). El Aprendizaje Organizacional Desde una Perspectiva Evolutiva y Constructivista de la Organización. *Revista de Psicología*, XI (1), 139-148.
- Arano-Chávez, R.M., Cano-Flores, M. y Olivera-Gómez, D.A. (2013). Las organizaciones inteligentes como generador de entornos competitivos. *IIESCA*. Repositorio de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/04/04CA201201.pdf>
- Arias, F (2012). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica. Editorial Episteme.

- Basantes-Ávalos, J. L., Bonilla-Torres, E. M., Centeno-Parra, E. X., & Alvarado-Romero, J. V. (2021). Análisis y descripción de las organizaciones inteligentes: una revisión bibliográfica. *Alfa Publicaciones*, 3(2), 101–118. <https://doi.org/10.33262/ap.v3i2.58>
- Basantes-Ávalos, J.L., Bonilla-Torres, E.M., Centeno-Parra, E.X., & Alvarado-Romero, J.V. (2021). Análisis y descripción de las organizaciones inteligentes: una revisión bibliográfica. *Alfa Publicaciones*, 3(2), 101–118. <https://doi.org/10.33262/ap.v3i2.58>
- Campos, Pompilio., Rodríguez, Briceida., González, Mave. y Caballero, Olmedo. (2023). Elementos presentes de las organizaciones inteligentes en el desarrollo de las operaciones empresariales en las organizaciones de servicio en el distrito de Santiago, provincia de Veraguas. *Visión Antataura* 7(1). Pp. 148-167.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. Segunda Edición. Editorial Mac Graw Hill. México.
- Chica, D. (2017). *El modelo de Denison y su impacto en la Cultura Organizacional, caso Compañía Gardosgran S.A.* Tesis para optar al grado de Magister en Administración y Dirección de Empresas. Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil-Ecuador.
- Del Rosario, M. (2020). *Cultura organizacional y gestión intercultural. Análisis de caso*. Trabajo de investigación. Universidad del Cuyo. Argentina.
- Florez-Ruiz, J., & Lugo-Faneite, A. J. (2019). Organizaciones que aprenden: Una perspectiva desde la interacción empresa-contexto. *CULTURA EDUCACIÓN Y SOCIEDAD*, 10(1), 42–52. <https://doi.org/10.17981/cultedusoc.10.1.2019.03>
- Fuentes, A. (2012). *La cultura organizacional: Factor clave de éxito en las empresas del siglo XXI*. Ensayo como requisito para optar el título de Administrador Industrial. Universidad de Cartagena-Colombia.
- Garzón-Castrillón, M. A., & Fisher, A. L. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento & Gestión*, (24), 195-224.
- Garzón-Castrillón, M.A. y Fischer, A.L (2007). Modelo teórico del Aprendizaje Organizacional. School of Economics, Business and Accounting. University of Sao Paulo. Brasil. *La Investigación Administrativa*, 100(36), pp. 59-74.

<https://www.ipn.mx/assets/files/investigacion-administrativa/docs/revistas/100/art5.pdf>

Hellriegel, D., Jackson, Susan E. y Slocum, Jr., John W. (2009). *Administración: un enfoque basado en competencias*. (11° ed.). Cengage Learning Editores, S.A.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill. 6ta Edición. México.

Larrota-Castro, S. Y. (2013). La evolución del conocimiento en las organizaciones inteligentes. *Punto De Vista*, 3(5). <https://doi.org/10.15765/pdv.v3i5.136>

León, M., R., Tejada, G., E., & Yataco, T., M. (2003). Las Organizaciones Inteligentes. *Industrial Data*, 6(2), 82-87.

López, Ivette y Mora, Yenny. (2012). *Organizaciones socialmente inteligentes y responsables: un paso para el progreso en el discurso de la complejidad*. Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Gestión de las Organizaciones. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá-Colombia.

Maldonado, C.E. (2021). Las organizaciones inteligentes son organizaciones que saben de complejidad. *Revista de la Unidad de Investigación de la Facultad de Economía de la UNAS*. <https://fec.unsa.edu.pe/wp-content/uploads/2021/07/Las-organizaciones-inteligentes-son-organizaciones-que-saben-de-complejidad.pdf>

Martínez, A. (2017). *Cultura y Aprendizaje Organizacional en un centro de servicios compartidos*. Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas. Universidad del Valle-Colombia.

Navarrete-De la O, Gema, Sánchez-Valdés, Arlén. (2022). Organizaciones inteligentes y su incipiente incursión en la esfera turística. Una aproximación al estado del conocimiento. *Telos: revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 24 (1), Venezuela. (Pp. 100-122). DOI: [www.doi.org/10.36390/telos241.07](http://www.doi.org/10.36390/telos241.07)

Pedraza, A. L., Obispo, S. K., Vásquez, G. L., Gómez, G. L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico, *Clío América*, 9 (17), pp. 17 – 25.

Restrepo, J. (2020). *Prácticas organizacionales complementarias al modelo de Cameron y Quinn que facilitan el cambio de la cultura organizacional en una empresa de asesoría financiera*

*latinoamericana*. Tesis presentada como requisito parcial para optar al título de: Magister en Administración. Universidad Nacional de Colombia.

Robbins, Stephen P y Judge, Timothy A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Pearson. México.

Rodríguez-Cruz, Y., y Galán-Domínguez, E. (2007). La inteligencia organizacional: necesario enfoque de gestión de información y del conocimiento. *Ci. Inf., Brasilia*, 36(3), p. 51-58.

Senge, P. (2010). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Ediciones Granica. 2da Edición. Argentina.

Tancara Q, Constantino. (1993). La Investigación Documental. *Temas Sociales*, (17), 91-106.  
[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0040-29151993000100008&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0040-29151993000100008&lng=es&tlng=es).

Velasco, Raquel I. (2015). *Modelo de Cultura Organizacional y Alineación estratégica para una maquiladora de exportación*. Editorial del Instituto Tecnológico de Sonora. Cd. Obregón, Sonora, México.