

# La Cultura y la Inteligencia Organizacional, Pilares para la Innovación en el Siglo XXI

Yesmín Alabart-Pino

**Como citar:** ALABART-PINO, Y. La Cultura y la Inteligencia Organizacional, Pilares para la Innovación en el Siglo XXI. *In*: VALENTIM, M. L. P.; MÁSBASNUEVO, A. (org.). **Inteligência organizacional**. Marília: Oficina Universitária; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2015. p.293-312. DOI: <https://doi.org/10.36311/2015.978-85-7983-678-7.p293-312>



All the contents of this work, except where otherwise noted, is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Todo o conteúdo deste trabalho, exceto quando houver ressalva, é publicado sob a licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Todo el contenido de esta obra, excepto donde se indique lo contrario, está bajo licencia de la licencia Creative Commons Reconocimiento-No comercial-Sin derivados 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

# CAPÍTULO 13

## LA CULTURA Y LA INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL, PILARES PARA LA INNOVACIÓN EN EL SIGLO XXI

*Yesmín Alabart-Pino*

### 1 INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional emergió dentro de la teoría administrativa como una variable importante para el gerenciamiento de la organización y por tanto con una influencia significativa en el desempeño y los procesos de cambio de la misma, muchos han sido los autores que la han abordado desde el punto de vista teórico conceptual y otros desde el punto de vista conceptual metodológico en busca de una herramienta para su medición y en consecuencia el direccionamiento de la misma para alcanzar el desempeño organizacional esperado.

En los últimos tiempos existen una serie de investigaciones que asocian la cultura organizacional con los procesos y resultados de innovación, Del Rey y Laviña (2008), Gálvez (2011), Naranjo y Calderón (2014).

Este trabajo se basó en un resultado de investigación previo, de la tesis doctoral de la autora que consistió, en el análisis de los conceptos, modelos y procedimientos para el diagnóstico de la cultura organizacional, y el reconocimiento, mediante métodos de expertos y de análisis estadístico multivariado de la influencia de la cultura en los procesos de

cambio y desempeño organizacional, con aplicaciones en más de quince organizaciones en el contexto empresarial cubano.

En una segunda etapa se retomó el estudio tomando en cuenta los aportes de Martínez (2010) basado en el Modelo de Denison con aplicación en empresas colombianas.

En la actualidad el trabajo muestra los resultados de una etapa del proyecto de investigación titulado ‘Cultura Organizacional, innovación y su influencia en el intraemprendimiento. Estudios de casos’ que consistió en el estudio de trece procedimientos metodológicos para el diagnóstico de la cultura organizacional, con el fin de identificar la presencia de indicadores del entorno como factor de influencia en el funcionamiento organizacional, encontrándose, a partir del análisis de frecuencia de aparición de los términos, que en doce (92,3%) de los trece modelos estudiados se reconoce la necesidad de identificar la relación organización-entorno.

También se han analizado los enfoques, modelos y guías para la gestión de la innovación, identificando los factores más importantes que influyen en este proceso en las organizaciones y por ende en sus resultados.

La investigación en esta etapa es descriptiva, con énfasis en el análisis documental y en próximas etapas seguirá un enfoque mixto con aplicación en veinte organizaciones ecuatorianas. Entre los métodos por emplear están la triangulación, el análisis de contenido, métodos de estadística multivariada, el método de concordancia de Friedman de Kendall, los métodos de expertos y los estadígrafos de tendencia central.

A partir de estos elementos y el reconocimiento de la innovación dentro de las organizaciones, como factor clave de éxito en las condiciones de competitividad actual, se propone un modelo que interrelaciona el liderazgo transformacional con factores de la cultura organizacional, estructurales y de innovación, efectuándose dentro de la organización procesos adaptativos y generativos que deben dar lugar a resultados de innovación que le permitan a esta estar a tono con las permanentes demandas del entorno.

## 1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL, ANÁLISIS Y EVOLUCIÓN

La cultura organizacional emerge en la teoría administrativa asociado a los estudios de Follet (1918), Barnard (1938), Mayo (1953) citados en Stoner (1984), Peters Waterman (1982), Schein (1988) y otros, los cuales muestran la insuficiencia de algunos de los postulados de la escuela clásica, que dieron lugar a esquemas tradicionales, mecanicistas y fragmentados de comprensión de las organizaciones y por tanto se hacía imposible gerenciar estas bajo estos paradigmas y obtener resultados de excelencia.

La autora de este trabajo luego del análisis de varios autores, tales como: Pettigrew (1979), Smirchich (1983), Barnett (1990), Robbins (1991), Thévenet (1992). Homans (1950), Katz y Khan (1970), Deal y Kennedy (1982), Ansoff (1985), Schein (1988), Cruz Cordero (2000). Taquiri y Litwin (1968), Vanmaanen (1976), Ouchi, Pascale y Athos (1981), Riti y Funkhouser (1982), citados en Alabart (2003, p.14), los cuales esbozan el concepto de cultura organizacional y los principales términos empleados a partir del análisis de frecuencia de aparición de los mismos y el análisis clúster, el método de concordancia de Friedman y luego el de Kendall comprueba en su investigación que los principales términos empleados por los autores son las normas y los valores. Sin embargo, teniendo en cuenta que los autores más reconocidos en el tema Schein (1988) y Thévenet (1992), consideran que si no se diagnostican los paradigmas/ referencias es imposible conocer la esencia de la cultura organizacional y teniendo en cuenta que los conceptos existentes solo abordan algunos elementos de la cultura y no todos los factores que la integran, Alabart y Portuondo (2001) formulan la siguiente definición:

La cultura organizacional es un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de éstos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforma un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización (ALABART, 2003, p.15). Este concepto reconoce las variables:

- culturales (*soft*).
- de los sistemas de gestión (*hard*).

- del entorno.
- asociadas al resultado final (eficiencia, eficacia, efectividad).

En este mismo estudio se analizó la relación cultura desempeño desde la perspectiva de abordaje de Schein (1988), Allaire y Firsirotu (1982), Deal y Kennedy (1988), unido a la aplicación del método de expertos, Hidalgo (2003), Llano (2003), Schein (2003), Díaz (2003), Montequín (2003), Marcané (2003), Rodríguez (2003), Lamolla (2003), Quintero (2003) y otros, citados en Alabart (2003, p.25) con lo cual se comprobó que la cultura organizacional tiene una incidencia significativa en el desempeño empresarial, esto coincide con las investigaciones llevadas a cabo por Martínez (2010), basado en el Modelo de Denison empleado en empresas colombianas.

A su vez se demostró el papel de la Cultura Organizacional en los procesos de cambio Deal y Kennedy (1982), Schein (1988), Robbins (1991), Thévenet (1992), García y Shimón (1997), Alabart (2003), (2014) en los procesos de aprendizaje organizacional, Senge, (1999), en la identidad de la empresa, Strategor (1995) y en los fenómenos de supervivencia, adaptación y crecimiento Abravanel et al. (1982), Schein (1988), Alabart (1997), (2003), (2011), (2014).

## **1.2 ANÁLISIS DE MODELOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Teniendo en cuenta la importancia de la cultura organizacional en los procesos de cambio y en el desempeño organizacional, se estudiaron once procedimientos metodológicos hasta 2003, y se continuo con la investigación de corte metodológico teniendo en cuenta la necesidad de encontrar un modelo que permita diagnosticar y caracterizar la cultura organizacional para poder trazar estrategias de cambio y gerenciamiento de la misma en función de las demandas del entorno y el buen funcionamiento organizacional (Cuadro 1).

Cuadro 1: Análisis de procedimientos metodológicos para el diagnóstico de la cultura organizacional.

Autores/Año	Modelo	Limitaciones / Ventajas
Schein (1988)	<p>El enfoque que sigue este investigador es el referido a la entrevista clínica reiteradas. Esta supone una serie de encuentros y exploraciones conjuntas entre el investigador y sujetos integrados que pertenecen a la organización y están apropiados de la cultura de la misma.</p> <p>Recopila datos de distintas categorías y un resumen de las dimensiones atendiendo a lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Relación de la empresa con su entorno.</li> <li>Naturaleza de la realidad y la verdad.</li> <li>La naturaleza del género humano.</li> <li>La naturaleza de la actividad humana.</li> <li>La naturaleza de las relaciones humanas.</li> </ul>	<p>No es muy amplio en la gama de instrumentos a utilizar para llevar a cabo el diagnóstico cultural.</p> <p>Define los niveles en que se manifiesta la cultura:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Artefactos Visibles.</li> <li>Valores.</li> <li>Presunciones básicas.</li> </ul> <p>Reconoce el nivel de los paradigmas para un diagnóstico certero.</p> <p>Se trata el análisis de la cultura desde una perspectiva profunda e integral.</p> <p>Constituye la base en que se han fundamentado las metodologías de muchos autores.</p>
Lorsch (1986)	<p>Propone unos cuestionarios a contestar por los directivos de las empresas, mediante los cuales se trata de identificar las creencias y actitudes de éstos hacia un conjunto de aspectos claves de la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Creencias acerca de objetivos.</li> <li>Creencias acerca de competencias.</li> <li>Creencias acerca de Recursos Humanos.</li> <li>Creencias acerca del comportamiento en relación con los productos- mercados.</li> </ul>	<p>No define explícitamente un conjunto de indicadores que permitan diagnosticar la Cultura.</p> <p>No define los niveles en que se manifiesta la Cultura.</p> <p>El análisis queda al nivel de creencias y no llega a niveles profundos como los paradigmas.</p> <p>No es amplio en el conjunto de métodos y herramientas a emplear para un diagnóstico certero.</p> <p>Trata de identificar las creencias y actitudes de los directivos hacia un conjunto de aspectos claves de la empresa como son los: objetivos, competencias, Recursos Humanos, productos- mercados.</p>
Boyer y Equilbey (1986 apud MENGUZZATO; RENAU (1991)	<p>Consideran que para identificar la cultura debe obtener datos relativos a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Historia</b></li> <li>Principales dirigentes</li> <li>Estructuras</li> <li>Relaciones empresa - entorno</li> <li>Grupos de poder</li> <li><b>Fundadores</b></li> <li>Datos personales</li> <li>Formación</li> <li>Procedencia</li> <li>Motivación</li> <li>Signos y símbolos</li> <li>Ritos, Slogan</li> <li>Actitudes</li> <li>Comportamientos</li> <li>Historia</li> <li>Valores</li> <li>Valores declarados</li> <li>Valores aparentes</li> <li>Empleo de los valores en la comunicación interna</li> <li>Oficio</li> <li>Saber - hacer (Know - how)</li> <li>Habilidades ligadas a su actividad</li> <li>Habilidades para el futuro</li> </ul> <p>Esta información se recoge mediante encuestas dirigidas a los miembros de la organización y los datos elaborados por esta sobre personal, rendimiento, etc.</p>	<p>No define los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad en que el investigador debe indagar en cada uno de estos niveles.</p> <p>Analiza el comportamiento de las personas dentro de la categoría signos y símbolos, sin embargo, existen comportamientos dentro de la empresa que no siempre responden a la cultura y sí a factores de contingencia.</p> <p>El análisis se queda a nivel de valores y no llega al nivel de paradigmas.</p> <p>Se centra fundamentalmente en el lado humano de la organización, no reconociendo ampliamente el papel de la cultura en esta aquí llamadas variables <i>hard</i>, las cuales pueden ser decisivas en el desempeño eficiente, efectivo y eficaz de la organización.</p> <p>Relaciona un conjunto de variables que caracterizan la cultura organizacional.</p> <p>Propone los instrumentos para llevar a cabo el diagnóstico.</p>

<p>Cardona (1986)</p>	<p>El proceso que sigue para el estudio de la cultura lo fundamenta en la reconstrucción y análisis de su historia a través de la identificación de sucesos importantes con métodos analíticos que centra en siete aspectos, los cuales son: ¿Cómo se llega a definir la estrategia? ¿Cómo se toman las principales decisiones? ¿Con qué criterios se distribuye el poder? ¿Cómo son las relaciones internas? ¿Conceptos que se tiene de las personas? ¿Cómo se promocionan las personas? ¿Qué aspectos son difíciles de cambiar? Este autor incluye la proyección de la Cultura Deseada denominándola "Principios Cultural."</p>	<p>No define los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad en que el investigador debe indagar en cada uno de estos niveles. El análisis se queda a nivel de valores y no llega al nivel de paradigmas. No reconoce variables para el diagnóstico, se basa en preguntas muy generales. No define instrumentos para llevar a cabo el diagnóstico. Incluye en sus preguntas elementos de gestión y cambio así como del comportamiento organizacional.</p>
<p>Robbins (1991)</p>	<p>Considera que las características centrales que definen la cultura de una organización son: La identidad de los miembros. Énfasis en el grupo El enfoque hacia las personas. Integración en entidades. El control. Tolerancia al riesgo. Los criterios para recompensar. Tolerancia al conflicto. Perfil hacia los fines o los medios. Enfoque hacia un sistema abierto.</p>	<p>No define los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad en que el investigador debe indagar en cada uno de estos niveles. El análisis se queda a nivel de percepciones comunes y no llega al nivel de paradigmas. Propone un solo instrumento con el cual es imposible diagnosticar con profundidad la cultura organizacional.  Reconoce un conjunto amplio de variables que identifican la cultura. Es un instrumento sencillo pero de largo alcance.</p>
<p>Calori, Livian y Sanin (1989)</p>	<p>Estos autores elaboraron un cuestionario que incluye 60 variables que clasifican en dos grandes grupos, a saber: <i>Los valores "morales y relacionales"</i> de las 60 variables 42 pertenecen a este grupo, lo que muestra la importancia que se le da a los mismos. Entre ellos se encuentran: Integridad, solidaridad, confianza, autoridad, orden y respeto de las reglas, competencia interna, e individualismo, cooperación interna y espíritu de equipo, relación de la empresa con sus miembros y con el entorno social, actitud ante el cambio, ante el riesgo, importancia de la innovación y apertura al entorno. <i>Los valores "económicos"</i> incluyen variables tales como: relaciones con los clientes, proximidad, dedicación compromiso y saber hacer del personal, desempeño de la empresa, rentabilidad y productividad. Incluyen además preguntas sobre la gestión relativas: objetivo, reclutamiento, innovación, relaciones jerárquicas e interpersonales, sistemas de información, sistemas de planificación, relaciones con los clientes, con el entorno y con los competidores. Una vez recopilada la información se procede la identificación y validación de los componentes básicos de la cultura, describiendo su estado actual.</p>	<p>No define los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad en que el investigador debe indagar en cada uno de estos niveles. El análisis se queda a nivel de valores y no llega al nivel de paradigmas. Sólo considera como variables un conjunto de valores que por demás no es amplio el análisis en su clasificación. Dentro de los valores económicos analiza criterios de eficiencia, preocupación por el cliente y conocimientos del personal. Se preocupa por elementos de la gestión gerencial.</p>

<p>Pérez Narbona (1991)</p>	<p>Utiliza la observación y la entrevista para recopilar la amplia gama de aspectos que incluye la guía relacionados entre otros con: Los jefes; las personas; el tiempo; el espacio; potencialidades de las personas con relación al entorno; relaciones entre las personas; relaciones empresariales de autoridad; relaciones empresariales informales; tecnología de dirección; captaciones sobre el entorno; subculturas existentes, etc.</p>	<p>No define los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad en que el investigador debe indagar en cada uno de estos niveles. El análisis se queda a nivel de valores y no llega al nivel de paradigmas. No es amplio en el análisis de signos y símbolos. No es amplio en la utilización de instrumentos de diagnóstico. Considera el nivel de las presunciones, elementos de Gestión empresarial y un conjunto importante de variables que caracterizan la cultura organizacional.</p>
<p>Thévenet (1992)</p>	<p>Se basa en la búsqueda de una hipótesis y la verificación de la misma a través del trabajo grupal. Hace énfasis en el D.O como método de intervención. Analiza como elementos a diagnosticar: el fundador, historia, oficio, valores, signos. Propone como etapas para el diagnóstico: Nivel de las manifestaciones: Elementos del entorno, signos culturales, valores, símbolos, evidencias. I Nivel de análisis: Reagrupamiento en términos de: Regularidades, coherencias, lógicas. II Nivel de análisis. Definición de las características de la Cultura: Primera: Reducción de la ansiedad. Actual: de adaptación al entorno e integración interna.</p>	<p>Define métodos e instrumentos. Define las etapas en que se manifiesta la cultura. Es amplio en el análisis de los elementos para la Auditoría de la cultura. Explica los paradigmas abordados por Schein y en su modelo explica lo que él considera referencias válidas.</p>
<p>García, y Shimon, (1997)</p>	<p>Estos autores proponen un procedimiento para poner en práctica la Dirección por Valores, este consta de las siguientes fases: Fase 0: Existencia de Liderazgo legitimador del empleo de recursos. Fase I: Destilado de valores esenciales compartidos. Fase II: Desarrollo de equipos de proyecto. Fase III: Política de personas basada en valores. Fase IV: Auditoría de valores operativos. En esta Fase denominada Auditoría de valores o Auditoría Cultural miden la coherencia entre el "discurso directivo" sobre la filosofía de la empresa y los datos de la realidad sobre tal discurso. Para recopilar los datos emplean diversas fuentes de información como son: Entrevistas a los niveles jerárquicos. Entrevistas a los grupos a que hacen referencia los directivos. Seguimiento de las conductas que deberían derivarse de los valores del discurso directivo. Análisis de los rituales de la empresa. Sesiones con grupos heterogéneos (Focus Group). Sesiones de técnicas de grupo nominal. Sondeos de opinión Masiva.</p>	<p>El análisis se queda a nivel de valores y no llega al nivel de paradigmas. Definen los niveles en que se manifiesta la Cultura: Nivel observable o explícito: Imagen externa, Procedimientos. Nivel nuclear o implícito: Creencias y valores. Reconoce el papel fundamental del liderazgo en la formación de la cultura y en los procesos de cambio. Hace un análisis más amplio de los valores. Vincula la cultura a la estrategia. Emplean diversas fuentes de información.</p>

<p>Cameron y Quinn (1999) Organizational Culture Assessment Instrument</p>	<p>Proponen un instrumento de medición que se basa en el análisis de la cultura organizacional desde dos dimensiones: primera, estabilidad versus flexibilidad. La segunda si la empresa tiene más orientación externa o interna. El instrumento permite identificar cuatro tipos de cultura: clan, adhocrática, jerárquica y de mercado. <b>Clan:</b> se centra en valores y objetivos compartidos, cohesión, implicación de los empleados, compromiso, sentido del “nosotros”, equipos de trabajo, consenso <b>Adhocrática:</b> se basa en la adaptabilidad, flexibilidad, creatividad, convivencia con la incertidumbre y la ambigüedad de la información, ausencia de poder centralizado y de cadenas de mando bien establecidas, énfasis en la individualidad, el riesgo y la anticipación. <b>Jerárquica:</b> se enfoca en reglas formales, especialización, meritocracia, jerarquía, impersonalidad, mecanismos de responsabilidad, control, los procedimientos rigen lo que las personas hacen. <b>Mercado:</b> se basa en la orientación hacia el exterior, el control viene de los mecanismos del mercado, énfasis en las transacciones (intercambio, ofertas, contratos) con agentes externos para crear ventajas competitivas. La competitividad y productividad son los valores clave. El entorno es hostil y los clientes exigentes.</p>	<p>El instrumento diagnostica la cultura organizacional caracterizando si la organización considera la adaptabilidad y la organicidad o por el contrario en la estabilidad y el comportamiento mecanicista y por otra parte si se enfoca en las demandas del entorno (eficacia) o en el funcionamiento interno de los procesos (eficiencia). El instrumento ha sido ampliamente utilizado. El resultado final es caracterizar la cultura organizacional encasillándola en un tipo de cultura determinado.</p>
<p>Cruz Cordero (2000)</p>	<p>Los pasos propuestos para el estudio de la Cultura Organizacional son los siguientes: Pre-análisis de la Organización. Estudio de la Organización en su Entorno. Estudio Organizativo Jerárquico - Productivo/servicio de la Organización. Estudio de las Funciones, Actividades y Tareas, y de los Principales Flujos informativos. Caracterización de los trabajadores. Caracterización del Consejo de Dirección. Diagnóstico de la Cultura Organizacional. Análisis del Diagnóstico Cultural y su Impacto en el Resultado Organizacional. . Declaración de la Cultura Deseada.</p>	<p>Son indicaciones más propias de un proceso de consultoría que de un diagnóstico de la Cultura Organizacional. Define técnicas e instrumentos a utilizar. Define los procesos a realizar, las acciones y los resultados a obtener. Define los niveles en que se manifiesta la cultura: Nivel Explícito: Conductas, Normas. Nivel Implícito: Creencias y valores. Ultimo nivel y esencia de la cultura: Presunciones básicas.</p>

Denison (1990) Denison Organizational Culture Survey	Este autor se basa en un modelo resultado de más de 25 años de investigación, donde pone énfasis en la relación cultura- efectividad organizacional. A partir de este propone una encuesta estandarizada consta de 60 ítems, propuestos en el modelo de cultura organizacional. El modelo se centra en la implicación, consistencia, adaptabilidad, misión, a su vez cada uno de estos elementos los divide en: <i>Implicación:</i> Empowerment, Trabajo en equipo, desarrollo de capacidades. <i>Consistencia:</i> Valores centrales, Acuerdo, coordinación e integración. <i>Adaptabilidad:</i> Orientación al cambio, orientación al cliente, aprendizaje organizativo. <i>Misión:</i> Dirección y propósitos estratégicos, metas y objetivos, visión.	Se basa en un modelo resultado de más de 25 años de investigación. Está ampliamente difundido y aplicado en varias organizaciones del mundo, especialmente en Colombia. Dispone de un instrumento de medición con una representación gráfica de los resultados. Se centra en elementos claves del funcionamiento y la adaptabilidad organizacional a los cambios del entorno.
Alabart (2003)	Se basa en un modelo teórico resultado de investigación, donde lo más importante son las relaciones de coherencia y organicidad entre cinco componentes claves que son: el estilo de liderazgo, las variables <i>soft</i> y <i>hard</i> , la relación con el entorno y como consecuencia el producto cultural conceptualizado en paradigmas, comportamientos, resultados.	Reconoce a la cultura organizacional como barrera o catalizador del cambio, en función de los paradigmas arraigados y la capacidad de desaprendizaje del grupo. No clasifica la cultura organizacional sino la diagnóstica y evalúa en función de la capacidad de esta de aportar a las demandas del entorno y a indicadores de efectividad organizacional. Utiliza métodos e instrumentos mixtos para diagnosticar la cultura organizacional.

Fuente: Elaborado por Alabart (2003, 2014, actualizado en 2015).

Luego del análisis de los modelos y procedimientos se puede concluir que la totalidad de los autores analizados se han centrado en indicadores de funcionamiento interno y doce de los trece modelos estudiados con un índice de frecuencia de aparición del 92,3% reconocen indicadores de adaptación externa, Schein (1988), Lorch (1986), Robbins (1991), Calori, Atanel y Dufour (1989), Pérez Narbona (1991), Thévenet (1992), Cameron y Quinn (1999), Cruz Cordero (2000), Denison (1990), Alabart (2003, 2011, 2014), lo que evidencia la necesidad del funcionamiento organizacional en constante interacción con el entorno, para lograr desempeños exitosos, se demuestra una vez más que a partir del reconocimiento de la organización como sistema abierto Katz y Khan (1986), y el papel cada vez más dinámico del entorno, se hace necesario que los modelos organizacionales integren dentro de sus estructura de funcionamiento un mecanismo, proceso o área que garantice la lectura permanente de los cambios del entorno.

### 1.3 CULTURA E INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL. MECANISMO DE RETROALIMENTACIÓN Y ADAPTACIÓN AL ENTORNO

A partir del reconocimiento de la relación organización-entorno y de los rápidos cambios de este en las últimas décadas, la literatura sobre administración y gestión organizacional aborda la necesidad de crear mecanismos, herramientas, sistemas y procesos que les permitan a las organizaciones estar constantemente comunicados con el entorno, especialmente en lo relacionado con los movimientos de la competencia y las tendencias, gustos y necesidades de los clientes, en este contexto, nace el concepto de inteligencia empresarial y en la actualidad con mayor alcance el de inteligencia organizacional. Para Más-Basnuevo (2005), la Inteligencia organizacional es la

[...] capacidad y necesidad de los individuos de la organización, y de esta en su totalidad, de desarrollar actividades en función del proceso sistematizado y controlado de planificar, recolectar, analizar, producir, proteger, diseminar, conservar y evaluar información y conocimientos normalizados y relevantes sobre el medioambiente en que se desenvuelve la organización de manera que la toma de decisiones sea más efectiva (apud HABER-VEJA; MÁS-BASNUEVO, 2013, p.6).

Para López y Correa (2011, p.223) es necesario que “[...] las organizaciones desarrollen e incorporen sistemas de inteligencia organizacional (IO) para asegurar su perdurabilidad”. Para Lozano y González-Campo (2013, p.164) la inteligencia organizacional, es una “[...] capacidad imprescindible para que las organizaciones se sostengan con éxito a través del tiempo, requiere de la gestión permanente de los distintos componentes que la constituyen”.

Estos componentes de la inteligencia organizacional, según Torres (2002), son:

La cognición o forma en que la organización procesa la información interna y externa ; la memoria que retiene la experiencia de forma útil y accesible; el aprendizaje que garantiza que la organización desarrolle y mejora su conocimiento, habilidades y procesos; el razonamiento, entendido como la efectividad de los procesos de pensamiento colectivo y de toma de decisiones; la cultura organizacional y la comunicación entre los miembros de la organización para el intercambio de

datos, información y conocimiento (apud LOZANO; GONZÁLEZ-CAMPO, 2013, p.165).

Para este autor queda claro que sin una cultura organizacional enfocada a la compartición de datos, información y conocimiento es difícil que funcionen dentro de las organizaciones los procesos y prácticas de Inteligencia Organizacional.

Por su parte Haber-Veja y Más-Basnuevo (2013, p.7), consideran “[...] la IO es además, un instrumento cultural, una forma de hacer a todos los niveles de la organización”. Más adelante estas autoras enfatizan:

Los resultados de la IC y de la IE tienen un uso inmediato y un carácter temporal; los de la IO forman parte de la cultura organizacional, se manifiestan en patrones de comportamientos que producen sentimientos compartidos a todos los niveles de la organización por alcanzar resultados más efectivos en el cumplimiento de sus metas, a partir de la necesidad de usar y compartir la información y el conocimiento (HABER-VEJA; MÁS-BASNUEVO, 2013, p.7).

Un análisis de los modelos y procedimientos para el diagnóstico de la cultura organizacional muestra, que a pesar del reconocimiento de la necesidad de interacción permanente entre la organización y el entorno, no muestran explícitamente como diagnosticar, hacer o lograr esta interacción.

Teniendo en cuenta que los procesos de Inteligencia Organizacional deben insertarse dentro de la cultura, formar parte de esta y en consecuencia del funcionamiento de cualquier organización, entonces se evidencia la necesidad de crear modelos y sistemas que permitan gestionar la organización desde esta óptica.

#### **1.4 CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, INNOVACIÓN**

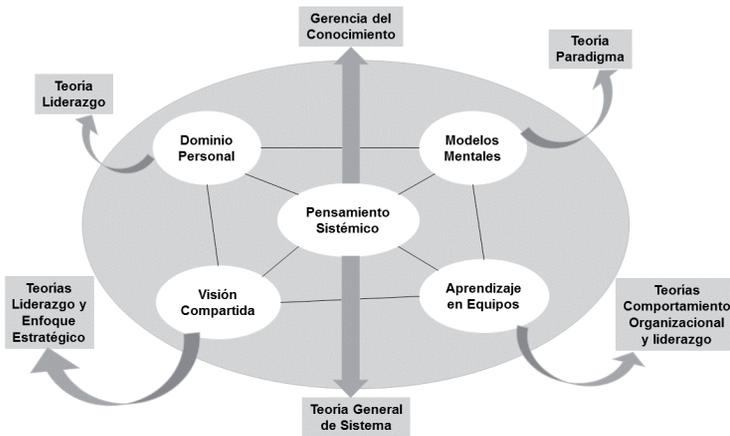
Unido a la necesidad de la inteligencia organizacional, ya sea concebida como sistema, procesos o como función, dentro de la cultura y el funcionamiento organizacional, existen otros elementos necesarios para lograr el mantenimiento, desarrollo y crecimiento de las empresas en el mercado mundial, esta tiene el imperativo de crear valor permanentemente

para sus clientes, lo cual tiene lugar si tiene arraigado dentro de su cultura el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento. Para Rodríguez y Galán (2007, p.1)

La IO constituye una capacidad organizacional, desarrollada por medio del aprendizaje sistemático, que permite a la organización percibir adecuadamente su ambiente externo e interno por medio del uso y procesamiento de la información proveniente de estos, y generar nuevos conocimientos organizacionales que contribuyan a una efectiva toma de decisiones para la resolución de problemas y la orientación estratégica ante ambientes cada vez más cambiantes.

La base de la gestión del conocimiento está en una cultura de aprendizaje continuo, este tipo de organización llamada organizaciones inteligentes o en aprendizaje continuo fueron conceptualizadas por Senge (1990) (Figura 1).

Figura 1: Componentes de la organizaciones en aprendizaje.



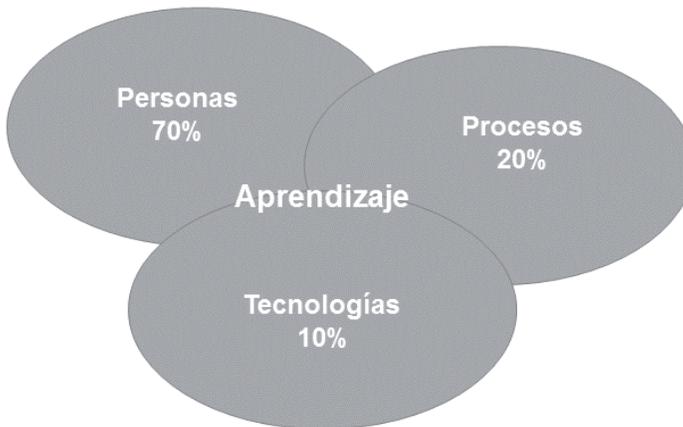
Fuente: SENGE, 1990 apud RODRÍGUEZ, 2009.

“Una organización inteligente es una organización que aprende y que tiene las habilidades para crear, adquirir y transferir conocimiento y para modificar su comportamiento para reflejar el nuevo conocimiento” (GARBIN, 1993 apud PONJUÁN-DANTE, 2006, p.59).

Como muestra la Figura 1, las organizaciones inteligentes (SENGE, 1990) se basan en su funcionamiento en cinco disciplinas las cuales son: pensamiento sistémico: capacidad de analizar a la organización como un todo; dominio personal: se centra en como ver la realidad objetivamente y las conexiones entre aprendizaje personal y aprendizaje organizacional; modelos mentales: se basa en mirar hacia dentro de cada uno, ser capaces de sacar las creencias hacia afuera, someterlas al escrutinio del grupo y cambiar los modelos mentales arraigados; la visión compartida: se centra en las metas organizacionales claras y compartidas por todos y a todos los niveles de la organización; y el aprendizaje en equipo: se basa en el diálogo, la eliminación de supuestos, la generación de un pensamiento conjunto e identificar los patrones de aprendizaje que no ayudan al desarrollo del aprendizaje grupal.

Para Baht (2000) los componentes de la Gestión del conocimiento son las personas, los procesos, el aprendizaje y las tecnologías (Figura 2).

Figura 2: Componentes de la gestión del conocimiento.



Fuente: PONJUÁN-DANTE, 2006, p.30.

Existen algunos autores que al tratar sobre la gestión del conocimiento confunden este con la gestión de la información, (lo cual fue una etapa anterior en la evolución del concepto), esta confusión trae consigo grandes dificultades para entender y poner en práctica un sistema de gestión del conocimiento, una de estas es el creer que se necesitan sofisticados recursos tecnológicos para implementar estos sistemas, sin embargo, como reconoce Baht (2002) en la Figura 2, el componente fundamental en la

gestión del conocimiento son las personas, la inteligencia, las capacidades y especialidades individuales, interconectadas para crear nuevo conocimiento. Este proceso para que funcione necesita de una profunda transformación cultural centrada en valores como la colaboración, el diálogo, la capacidad de desaprender, escuchar ideas diferentes y compartir para crecer no individualmente, sino, organizacionalmente.

En tal sentido, Ponjuán-Dante (2006, p.9) considera que la gestión del conocimiento es:

El proceso sistemático e integrador de coordinación de las actividades de adquisición, creación, almacenaje y comunicación del conocimiento tácito y explícito por individuos y grupos con objeto de ser más efectivos y productivos en su trabajo y cumplir los objetivos y metas de la organización.

Para Lozano y González-Campo (2013, p.157) “[...] la sociedad del conocimiento, el aprendizaje y la generación de nuevos saberes son vistos como elementos centrales para el éxito organizacional”.

La gestión del conocimiento da lugar a la creación de valor dentro de la organización, al crecimiento del capital intelectual que está integrado por el capital humano, el capital estructural y el capital relacional.

Para Jung (2009) “[...] la Inteligencia Organizacional optimiza tres componentes del capital intelectual: capital humano, capital organizacional y capital relacional” (apud LOZANO; GONZÁLEZ-CAMPO, 2013, p.161).

Por lo que la gestión del conocimiento emerge en las condiciones actuales como la vía, mecanismo, práctica permanente, filosofía gerencial que deben seguir las empresas para lograr crear valor para sus clientes, mantenerse y crecer dentro del entorno y los mercados, lo que necesitan las empresas es ser competitivas, lo cual como se ha venido planteando a todo lo largo del artículo se hace cada vez más complejo. La respuesta a esta complejidad la han encontrado las empresas innovando, lo que les ha permitido mantenerse y crecer en el mercado.

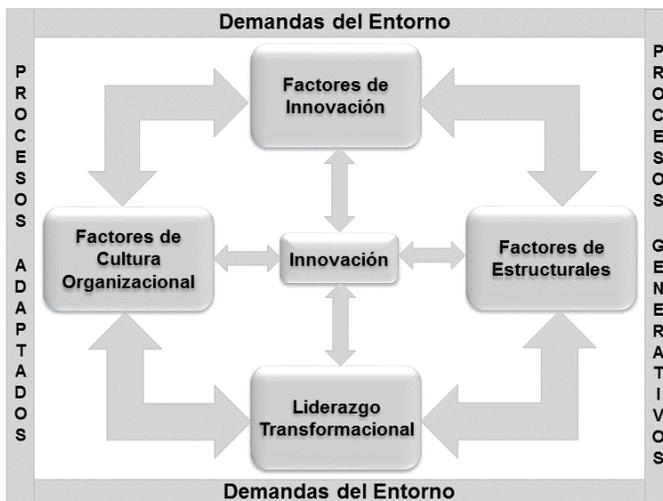
Para Drucker, (2002, p. 94)

La innovación exige que identifiquemos de una manera sistemática los cambios que ya han ocurrido en el negocio – demográficos, valores, tecnología o ciencia – y luego los veamos como oportunidades. También requiere otra cosa, que ha sido la más difícil de hacer para las compañías existentes: abandonar lo de ayer, en vez de defenderlo.

En este concepto de Drucker se reconoce la necesidad de la existencia permanente de un proceso de inteligencia dentro del funcionamiento de la organización, la necesidad de convertir la información proveniente del entorno y del funcionamiento interno en nuevo conocimiento, por lo que se requiere de un proceso de gestión del conocimiento funcionando, el cual solo es posible si antes existió un proceso de cambio cultural, expresado en Drucker, en capacidad de desaprendizaje y la instauración de nuevos paradigmas culturales, creencias y valores convertidos en prácticas permanentes de aprendizaje continuo.

A partir del modelo para el diagnóstico de la cultura organizacional de Alabart (2003) y el estudio de varios autores que abordan el tema de la innovación, Del Rey y Laviña (2008), Gálvez (2011), Naranjo y Calderón (2014), se propone el siguiente modelo:

Figura 3: Modelo para la gestión de la innovación desde la cultura organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

El modelo para la gestión de los factores culturales, estructurales y de innovación, a través de un liderazgo transformador para obtener resultados de innovación, se basa en las relaciones orgánicas entre el liderazgo transformacional caracterizado a través de la capacidad del líder de establecer el aprendizaje continuo, gestionar el cambio y comprometerse con la innovación. A su vez, debe gestionar los factores culturales desarrollando dentro de la organización la apertura a nuevos modelos mentales, el trabajo en equipo, la disposición a compartir el conocimiento, la tolerancia al riesgo y la aceptación del error.

Garantizando la puesta en marcha de factores estructurales tales como: la existencia de equipos de proyectos de I+D+i multidisciplinares conectados dentro de un sistema de gestión del conocimiento, presupuesto destinado a la innovación y un sistema de recompensas establecido en función de estos resultados.

Otro de los elementos claves que debe gestionar el líder para lograr el resto de los resultados, son los llamados factores de innovación, los cuales abarcan sistemas de inteligencia organizacional, gestión de la innovación, protección de la innovación y de transferencia tecnológica.

La interacción orgánica entre todos estos factores debe dar lugar a resultados de innovación medidos a través de nuevos productos, procesos o servicios, mejora de la calidad de los productos, procesos o servicios existentes, satisfacción del cliente con las actividades de innovación, número de patentes, modelos de utilidad, y otros mecanismos de protección de resultados, satisfacción de los accionistas, incorporación de tecnologías en la organización, entre otros.

## **2 CONSIDERACIONES FINALES**

El análisis de los conceptos, enfoques y metodologías tanto de la cultura organizacional, como de la innovación ha permitido arribar a las siguientes conclusiones: la cultura organizacional tiene una influencia significativa en los procesos de cambio, innovación y desempeño, lo cual evidencia la necesidad de encontrar modelos, metodologías y procedimientos que permitan medirla, caracterizarla o gestionarla en función de desempeños eficaces. Los modelos estudiados reconocen la relación organización -entorno

en el 92,3% de los casos lo cual demuestra la necesidad de estar interconectados con el entorno para actuar en consecuencia con sus demandas, sin embargo ninguno de los modelos y procedimientos estudiados muestra explícitamente como llevar a cabo esta relación.

Esta necesidad ha sido abordada por varios autores introduciéndose en la literatura el término Inteligencia Organizacional, el cual es de mayor alcance que los usados anteriormente como Inteligencia de negocios o inteligencia competitiva, considerándose para algunos de estos autores un elemento clave de la cultura y una práctica cotidiana del funcionamiento de la organización.

También se reconoce en el estudio la importancia de la gestión del conocimiento como vía que tiene la organización para alcanzar desempeños exitosos, esta filosofía o práctica empresarial se basa en los postulados de la organizaciones en aprendizaje y también requiere para su funcionamiento de transformaciones culturales profundas que garanticen valores tales como: la colaboración, el diálogo, la capacidad de desaprender, escuchar ideas diferentes y compartir.

Unido a estos elementos se propone un modelo, con sus respectivos indicadores, que interrelaciona el liderazgo transformacional con factores de la cultura organizacional, estructurales y de innovación, efectuándose dentro de la organización procesos adaptativos y generativos que deben dar lugar a resultados de innovación que le permitan a esta, estar a tono con las permanentes demandas del entorno.

## REFERENCIAS

ABRAVANEL, H. et al. *Cultura organizacional*. Bogotá: Legis, 1982.

ALABART, Y. *La cultura empresarial, una variable a considerar en la competitividad de la Universidad de Holguín*. La Habana, 1997. Tesis (Máster en Ciencias) - Instituto Superior Politécnico José A. Echeverría, La Habana, Cuba, 1997.

\_\_\_\_\_. *Contribución al diagnóstico de la cultura organizacional en el sector empresarial cubano*. La Habana, 2003. Tesis (Doctorado en Ciencias) - Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana, Cuba. Disponible en: <<http://scholar.google.es/scholar?q=Contribuci%C3%B3n+al+diagn%C3%B3s>

tico+de+la+cultura+organizacional,+en+el+sector+empresarial+cubano&btnG=&hl=es&cas\_sdt=0,5>. Acceso en: 15 Ago. 2014.

\_\_\_\_\_. Modelo, metodología y herramientas, para el diagnóstico de la cultura organizacional. In: Congreso Internacional Red Pilares 'La Administración y los Estudios Organizacionales en el Contexto Latinoamericano', 3., 2014. *Actas...* Porto Alegre, 2014.

\_\_\_\_\_. Modelo metodológico para el diagnóstico de la cultura organizacional. *Revista Ciencia y Tecnología*, n.1, 2011.

ALLAIRE, Y. A.; FIRSIROTU, M. E. *Cultura organizacional*. Bogotá: Legis, 1982.

CALORI, R.; ATANEL, T.; DUFOUR, B. *L'action strategique: Le management transformateur*. Paris: Editions d'Organisation, 1989.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. *Diagnosing and changing organizational culture: Base on the competing values framework*. Reading: Addison-Wesley, 1999.

CARDONA, J. M. *Crear y sobrevivir. Cómo evolucionan y prosperan las empresas*. Madrid: Díaz de Santos, 1986.

CRUZ CORDERO, T. *Indicaciones metodológicas para el estudio de la cultura organizacional en la empresa de refrigeración del Ministerio de la Industria Alimenticia*. La Habana, 2001. Tesis (Doctorado) - Universidad de La Habana, Cuba, 2001.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. *Cultura corporativa*. Ciudad de México: Fondo Educativo Interamericano, 1988.

DEL REY, J.; LAVIÑA, J. *Criterios en indicadores de la excelencia en la innovación empresarial*. Quito: Fundación EOI, 2008. Disponible en: <<https://books.google.com.ec/>>. Acceso en: 5 Nov. 2014.

DENISON, D. *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley, 1990.

DRUCKER, P. *La gerencia en la sociedad futura*. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2002.

GÁLVEZ, E. *Cultura, innovación, intraemprendimiento y rendimiento en las Mipyme de Colombia*. Cartagena, 2011. Tesis (Doctorado) - Universidad Politécnica de Cartagena, Cartagena, Colombia, 2011. Disponible en: <<http://repositorio.bib.upct.es/dspace/bitstream/10317/2513/1/ejga.pdf>>. Acceso en: 15 Sep. 2014.

GARCÍA, S.; SHIMÓN D. *Dirección por valores*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana, 1997.

HABER VEJA, A.; MÁS BASNUEVO, A. Inteligencia organizacional: conceptos, modelos y metodologías. *Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Florianópolis, v.18, n.38, p.1-18, set./dez., 2013. Disponible en: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2013v18n38p1/25954>>. Acceso en: 15 Sep. 2014.

KATZ, D.; KHAN, R. *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas, 1986.

LÓPEZ, G.; CORREA, M. Fuentes de información e inteligencia organizacional en investigación. El caso de la Universidad Tecnológica de Pereira. *Cuadernos de Administración*, Bogotá, v.24, n.42, p.231-252, Ene./Jun. 2011.

LORSCH, J. W. Managing culture: The invisible barrier to strategic change. *California Management Review*, v.28, n.2, 1986.

LOZANO, O.; GONZÁLEZ-CAMPO, C. H. Una propuesta para la definición de la inteligencia organizacional. *Universidad & Empresa*, v.16, n.26, p.155-171, 2013. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187232713007>>. Acceso en: 20 Jul. 2013.

MARTÍNEZ M. Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de Administración*, Bobotá, v.23, n.40, p.163-187, 2010. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20514982007>>. Acceso en: 20 Jul. 2013.

MENGUZZATO, M.; RENAU, J. *Dirección estratégica de la empresa: Un enfoque innovador del management*. Madrid: Ariel Económica, 1991.

NARANJO VALENCIA, J. C.; CALDERÓN HERNÁNDEZ, G. Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, v.31, n.135, Abr. 2015. Disponible en: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.12.005>>. Acceso en: 20 Jul. 2013.

PÉREZ NARBONA, J. *Guía para la indagación de la cultura organizacional*. La Habana: CETED, 1991.

PETERS, T. J.; WATERMAN JR., R. H. *In search of excellence: Lessons from america's best-run companies*. New York. Harper & Row, 1982.

PONJUÁN-DANTE, G. *Introducción a la gestión del conocimiento*. La Habana: Dpto. de Bibliotecología y Ciencia de la Información, 2006. (En prensa)

ROBBINS, S. *Comportamiento organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones*. Ciudad de México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1991.

RODRÍGUEZ CRUZ, Y.; GALÁN DOMÍNGUEZ, E. La inteligencia organizacional: Necesario enfoque de gestión de información y del conoci-

miento. *Ciência da Informação*, Brasília, v.36, n.3, p.51-58, set./dez. 2007. Disponible en: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19652007000300006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652007000300006)>. Acceso en: 10 Feb. 2015.

RODRÍGUEZ, O. *Maestría en consultoría organizacional*. La Habana: Centro de Estudios de la Economía Cubana, 2009.

SCHEIN, E. *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Editorial Plaza & Valdés, 1988.

STONER, J. *Administración*. 5. ed. Ciudad de México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1984.

THÉVENET, M. *Auditoría de la cultura empresarial*. Madrid: Diaz de Santos, 1992.