

# CULTURA, COMUNICACIÓN Y APRENDIZAJE, ESLABONES CLAVES PARA LA ORGANIZACIÓN

---

## *CULTURE, COMMUNICATION AND LEARNING, KEY LINKS FOR THE ORGANIZATION*

**MARCOS VALDÉS ALARCÓN**

Correo electrónico: marcos.valdes@ute.edu.ec

**PABLO DÍAZ DUQUE**

Correo electrónico: pvdiaz@ute.edu.ec

**JAIME GUAMIALAMÁ MARTÍNEZ**

Correo electrónico: jguamialama@ute.edu.ec

FECHA DE RECEPCIÓN: 07/11/2016

FECHA DE ACEPTACIÓN: 16/12/2016

### RESUMEN

Cultura, comunicación y aprendizaje son abordajes imprescindibles para entender e interpretar la organización. Es este el motivo por el cual esta investigación busca acrecentar el conocimiento sobre estos elementos, fundamentándose conceptualmente tanto en autores clásicos como en trabajos recientes. El artículo plantea la pregunta de ¿por qué la cultura, la comunicación y el aprendizaje constituyen eslabones claves en la organización?

Es importante resaltar cómo en el mundo empresarial actual se ha avivado el interés de gestionar racionalmente los procesos culturales y comunicativos, entendiendo la importancia del aprendizaje como elemento imprescindible, al igual que el que la empresa cuente con una comunicación organizacional eficaz y eficiente, todo en función de lo significativo del rol que poseen estos elementos con respecto al desempeño exitoso de cualquier entidad. El trabajo se concreta en una reflexión, correspondiente a un estudio bibliográfico de carácter exploratorio que persigue como objetivo general el aumentar la comprensión de las variables tratadas, desde una perspectiva detallada, cuestionadora y propositiva.

**Palabras clave:** Organización, cultura organizacional, comunicación organizacional y aprendizaje organizacional.

## ABSTRACT

Culture, communication and learning are essential approaches to understand and interpret the organization. This is the reason why this research seeks to increase knowledge about these elements, based conceptually in both classic authors and recent works. The article raises the question of why culture, communication and learning are key links in the organization.

It is important to highlight how the interest in rationally managing cultural and communicative processes has increased in today's business world, understanding the importance of learning as an essential element, as well as the fact that the company might have an effective and efficient organizational communication, in relation to the significant role that these elements have in the successful performance of any entity. The work is concretized in a reflection, corresponding to an exploratory bibliographical study that aims to increase the compression of the variables treated, from a detailed, questioning and propositive perspective.

**Keywords:** Organization, organizational culture, organizational communication and organizational learning.

## Desarrollo

El concepto de cultura organizacional apareció en las ciencias empresariales en la década de 1950, período en el que se encuentran referencias como las realizadas por Jaques (1951) quien acentuó el término cultura como una variable interna en la esfera de las organizaciones. Pero la bibliografía en administración comienza a manifestar interés sobre este término en la primera mitad del siglo XX y logra su esplendor a partir de la década de los sesenta, donde Bernnis (1969) plantea como única posibilidad de cambio de la organización que este se realice a través del cambio de su cultura. Esplendor que también se asocia al éxito que logra el alza de la economía japonesa después de la segunda guerra mundial. Una pauta importante para el estudio de este tema se da en la década de los años 80, tras la publicación en Estados Unidos de dos libros: *Cultura Corporativa*, de Deal e Kennedy y *En Busca de la Excelencia*, de Peters e Waterman, los que producen un impacto considerable en el concepto de cultura organizacional (Marchiori 2009).

El concepto de cultura organizacional suele ser uno de los tantos conceptos que hoy en la academia son discutidos de manera ferviente, donde la mayor parte de distinciones se enmarcan en relación a la perspectiva sobre la cultura de las organizaciones, con autores que se pronuncian a

favor de la perspectiva sistémica (Pettigrew 1979; Smircich. 1983) y quienes se pronuncian por la perspectiva interactivo-simbólica (Pepper1995) los que plantean que la organización es una cultura. Marchiori, (2009). Esta última perspectiva también incluye a Karl Weik con su frase. "Una organización no tiene cultura, es una cultura... Es por eso que resulta tan terriblemente difícil de cambiar" (p. 33). A partir de este momento el trabajo se adjunta al criterio que considera que la organización es una cultura, la que será analizada desde una representación integral. La metáfora de cultura organizacional permite abrir aspectos disímiles en el complejo y paradójico mundo organizacional, la figura didáctica de la metáfora socorre los estudios organizacionales, los cuales encarnan un reto por la gran cantidad de significados emanados y gama de disciplinas reunidas en ella.

Al analizar el concepto de cultura organizacional coincidimos con diferentes autores entre los que se destaca Hofstede, los cuales perciben la falta de estandarización al definir este concepto, esto sin excluir aspectos que son coincidentes mayoritariamente en los conceptos existentes como son: la holística (total que es más que la suma de todas las partes); expresa historialmente (expresando la historia de la organización); afín a la antropología (a modo rituales, símbolos, entre otros); cimentada socialmente (instituida y apadrinada por quienes integran las organizaciones); ligera (soft); difícil-

tosa de cambiar (punto controversial). Citado por Goncalves. J; Goncalves. M y Narloch (2006).

Entre los conceptos de cultura organizacional analizados es pertinente el dado por Fleury y Sampai (2002), quienes determinan la cultura organizacional como un conjunto de valores y presunciones básicas expresados en elementos simbólicos que, en su capacidad de ordenar, atribuir significación, construir la identidad organizacional, tanto actúan como elemento de comunicación y consenso como ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominación. También se encuentra el de Paixão (2005), quien define cultura organizacional como un reflejo de la personalidad de la organización, permitiendo prever estilos de liderazgo, maneras de realizar tareas, actitudes y comportamientos y por último pero no menos interesante, encontramos el dado por los autores Ford y Heaton (2001) quienes proponen un concepto de cultura organizacional muy sencillo y útil. Ellos expresan que la cultura de una organización es la forma de comportarse, pensar y actuar que los miembros de dicha organización aprenden y comparten. De forma más específica, son las filosofías compartidas, las ideologías, los valores, las suposiciones, las creencias, las actitudes y las normas que forman la comunidad. Citado por Goncalves y otros (2006).

Con lo planteado queda claro que las organizaciones en la actualidad no logran ser comprendidas solamente en términos de eficiencia y de acción instrumental (Meyer y Rower 1977). Marchiori, 2009). Cabe destacar que aunque se presenten distintos conceptos y particularidades de la cultura de la organización visto por diferentes autores desde diferentes perspectivas, se tomará a Schein como uno de sus principales exponentes, el cual es citado en innumerables libros e investigaciones realizadas sobre el tema, considerado un autor que refiere una perspectiva evolutiva al estudio de la cultura y que define la cultura organizacional como:

“Un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente

para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas” (Schein, 1992, p. 12). En la plataforma de este concepto se enuncian tres niveles para su análisis: Artefactos (aspecto más evidente de la cultura), valores aceptados y declarados (fundados en evidencias de la realidad) y supuestos básicos (algo garantizado) (Schein, 1992, p 16-27). Schein (1988) prioriza el nivel de los supuestos básicos sobre los otros niveles culturales como son los valores o los artefactos, sin descartar su importancia señalando su papel en las estructuras profundas de la organización, quienes orientan la acción, previenen de problemas y asignan prioridades (Alvesson&Berg, 1992).

Desde su gestión, la cultura organizacional, precisa de variables significativas que guarden relación estrecha con objetivos de la actividad económica, (innovación, adaptación de riesgos, atención a los detalles, orientación a los resultados y no a los procesos, orientación al equipo y no al individuo, orientación al crecimiento y el carácter emprendedor y competitivo) (Robbins 2004). Gestión que traerá aparejada, como beneficios, la identidad de la empresa, la cual la diferencia del resto de empresas por similares que sean, independientemente que cuenten o no con las mismas variables (mismo sector económico, misma tecnología, mismo tamaño y mismo grado de centralización), así todo se diferenciará según la identidad que tenga cada una. En este punto las organizaciones dejan de ser ilustradas y estudiadas en términos económicos o materiales (Smircich 1983) y se aprecian como formas explícitas de la razón humana. Lo que define el estudio de la organización como un fenómeno social, donde se entiende la organización como un signo personal de la expresión (Smircich 1983), lo que cambia la percepción viéndose como la organización actual se preocupa por un abordaje más humanizado y menos racional de sus emprendimientos (Marchiori, 2009). “...La cultura opera como un reservorio de experiencias y sabidurías, lo que hace difícil su cambio” (Mansilla 2006) citado por Camio (2011).

Solo a partir de la correspondencia entre el argumento histórico y la estructura social en la cual fue concebida la realidad organizacional será posible su comprensión (Connerton, 1976), procesos y estructura ambos necesarios e indispensables si se desea comprender la organización Marchiori, (2009).

Es acertado en el momento actual que toda organización que pretenda mantenerse en el mercado sea propensa a cambios constantes en sus procesos de mejoramiento continuo, para lo cual la variable fundamental es su cultura organizacional, la que resulta vital al facilitar o dificultar los cambios. Planteamiento avalado por numerosos teóricos de la organización quienes en los últimos años reconocen y priorizan la cultura como variable de alto impacto en la gestión empresarial, por la función que esta desempeña en los integrantes de la organización. Por lo que al mirar de manera crítica a las organizaciones es imposible dejar de ver la cultura como proceso fundamental. Marchiori, (2009).

Al estudiar la bibliografía especializada en el tema se encuentran innumerables planteamientos y una coincidencia generalizada focalizada, está en la indisoluble relación que existe entre comunicación y organización. Entre los planteamientos se destaca el que sostiene que las organizaciones son constituidas comunicativamente McPhee y Riley (2001) y otro que la visualiza como una herramienta la cual tiene como uso el favorecer el logro de los objetivos organizacionales Deetz y Kerrsten (1983) y la coincidencia generalizada que casi de manera unánime se observa en la literatura especializada es que la comunicación es una acometida de primer orden para poder salir del laberinto que representa el entendimiento y la interpretación de las organizaciones, por lo que mantener los estudios de la comunicación organizacional es recomendado como parte del entendimiento de la vida de las organizaciones Marchiori. (2009). Se precisa la comunicación organizacional como disciplina joven que nace de: la comunicación del habla; la persuasión; el discurso público y la teoría de la comunicación humana, cuatro prácticas de la comunicación en

Estados Unidos, planteamiento este realizado por Linda Putnam (citada por Shumal, 2001), misma autora que con Jablin, Roberts y Porter (1989) se basan en lo trazado por Fischer (1982) para catalogar los postulados teóricos de la comunicación organizacional en: mecanicista; psicológico; interpretativo-simbólico, y sistémico (Saladrigas, 2005).

Definir comunicación organizacional no es una fácil tarea por lo que nos acogeremos en este punto a una de las más citadas la que precisa la comunicación organizacional como: "la comunicación que se produce dentro de la organización y la comunicación entre él y su entorno, que definen la organización y determinan las condiciones de su existencia y el sentido de su movimiento" Trayer (1976; p120). El presente trabajo con el fin de reforzar la relación entre cultura organizacional y comunicación entenderá esta última como una actividad que relaciona a los miembros de una organización en función de la mejora de su imagen, que estará constituida por fuentes, mensajes, receptor y retroalimentación, que en su conjunto favorecen el posicionamiento en el mercado de la empresa y que crea estrategias para que exista armonía en el trabajo, que estudia enfoques propios de la empresa que pueden ser psicológicos, mecánicos o sistemáticos.

Comunicación y organización no pueden ser pensadas sin el lenguaje, el diálogo y el discurso, los cuales se justifican como potenciales fuentes de nuevas investigaciones, lo que queda demostrado por numerosos estudios que refieren la relación entre cultura y comunicación como eslabones inseparables, relación que se solidifica, crece y se desarrolla en los contextos de las negociaciones e interacciones sociales lo que sin duda significa un aumento en el marco de su análisis teórico y práctico que propicia un mayor desarrollo de las organizaciones en espacios como la creatividad y la diversidad, acarreando una organización más humana, más relacional y más interactiva, con un notado sentido para la sociedad. Según lo analizado este parece ser el espacio que debe ser trabajado, entendido y observado para poder hablar de sustentabilidad en los emprendimientos,

donde para: la integración de las funciones administrativas de la empresa; selección de personal; evaluación; capacitación de gerentes; liderazgo eficaz y la creación de un ambiente que lleve a la motivación es esencial la comunicación organizacional, a través de la cual se posibilita precisar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes.

El comienzo de este siglo ha distinguido y evidenciado el uso de nuevas y novedosas tecnologías de la información en la comunicación organizacional lo que es comprensible en el marco de las nuevas exigencias de la globalización situación que define las acciones de la organización como respuesta de adaptación a la nueva realidad con la finalidad de facilitar sus procesos comunicativos. Teóricos como Sveiby (1998), Davenport y Prusak (1998), Morrison (1997), Nonaka y Takeuchi (1997) y Stewart (1998), son considerados los más representativos de una nueva perspectiva de la comunicación los cuales la relacionan de forma directa con la transmisión de conocimiento organizacional, corriente de tendencia que argumenta que escenarios disímiles solicitan de una praxis diferente instituyendo aquí la comunicación como mecanismo esencial en las organizaciones (Félix 2014).

Es claro que el éxito de la empresa se enmarca en su correspondencia precisa con una comunicación total e informal, interrogantes como ¿Es clave la comunicación?, ¿Será la estructura de la organización una red real de comunicación?, ¿Existe una vinculación estrecha entre cultura y comunicación? ¿La función de la comunicación es reconocida?, quedan claras en el trabajo.

Es notoria la atención masiva que ha tenido por parte de los investigadores el concepto de aprendizaje organizacional el cual es considerado variable clave para revelar la diferencia en la mejora de resultados de la empresa, donde en determinados casos se asegura que es esta variable la única fuente de ventaja competitiva llevadera a largo plazo, lo que fortalece la necesidad y vocación de la empresa hacia el aprendizaje continuo (López, Santos, y Gutiérrez, 2008).

El concepto de aprendizaje se identifica con procesos relacionados con la conducción del conocimiento por parte de la organización y el aprendizaje organizativo corresponde con: "Las formas en que las empresas construyen, aumentan y organizan el conocimiento y las rutinas alrededor de sus actividades y dentro de sus culturas" (Dodgso, 1993, p. 377), así como con: "Los procesos de creación del nuevo conocimiento en el seno de los individuos y grupos dentro de una empresa, y los procesos para potenciar el conocimiento eficazmente dentro de la organización y entre organizaciones" (Sánchez, y Heene, 1997, p. 8) citado por (Aramburu, 2000).

Estudiosos del aprendizaje organizativo asumen la doble perspectiva, del cambio y del conocimiento, situándola algunos como Duncan, Weiss, Heideberg en un enfoque adaptativo (modelo estímulo respuesta) en función a su entorno (Aramburu 2000) y otros en un enfoque proactivo, donde no únicamente se adapta al entorno, sino que suscita su propio cambio, capacidad para: 1- transformarse y cambiar (enfoque de Daniel Kim) y 2- para construir su propia realidad (enfoque de Peter Senge, Otto Scharmer y Joseph Jaworski) (Fernández, 2007).

Cambiar los modelos mentales requiere de un arduo esfuerzo personal, se necesita una evolución personal para instaurar una cultura de apertura y progreso duradero, lo que simboliza el nivel más profundo del aprendizaje, siendo la capacidad de aprender la acción para lograr los resultados esperados, es necesario expandir las competencias para lograr nuevos objetivos lo que determina en un cambio en los modelos mentales (Kofman 2002)

La época del conocimiento se origina a partir de la revolución que se produce en las ciencias de la información la cual se integra con otras ciencias como las administrativas y las tecnologías de la información y la comunicación propiciando cambios notorios en concepciones, métodos y medios, originando que el concepto de aprendizaje organizacional presente un carácter de tipo social que nace de la actividad humana (Núñez 2004). La interacción entre los miembros de la organización

produce un aprendizaje interno en la organización, relaciones que cuando son repetitivas en el tiempo producen estructuras de redes (Wassemmaan y Faust, 1994) citado por Sánchez, González, Škerlavaj, Gómez, y Dimovski. (2010).

Los artículos y bibliografías estudiados para el presente trabajo, concuerdan con el razonamiento del actual siglo de tradición educacional donde se ha experimentado un proceso de innovación complejo (Moon, Ben-Peretz y Brown 2000), el cual sin dudas propone peculiaridades cada vez más normalizadas de la sistematización de los conocimientos (Braslavsky 2005), diseñando indicadores objetivos como los estándares (Ravitch 1996, 1999, Foster 2002). Las metodologías exhibidas en cada caso manifiestan la sistematización estandarizada globalmente de los desiguales tipos de generación, gestión y comunicación del conocimiento, específicamente en lo correspondiente al artículo científico como modo tradicional en que esta actividad es ejecutada.

Las estrategias empleadas de manera general fueron de carácter exploratorio a través de estudios bibliográficos encaminados a la familiarización con el tema sobre elementos que propiciaron la generación de ideas que permitan posibles preguntas de investigación como nuevos observables, con el objetivo de ampliar el conocimiento sobre los temas, lo cual evidencia y permite comparar diferentes visiones destacando en cada tema las nuevas tendencias sobre los estudios realizados aportando en todos los casos una base conceptual útil para su comprensión. En todos los artículos consultados se pudo apreciar que se realizó una revisión minuciosa en la literatura con la finalidad de identificar aquellas más sólidas sobre los temas objeto de estudio fuentes con predominio editadas en las últimas cuatro décadas. Se aprecia como los contenidos seleccionados fueron objeto de profundas reflexiones obtenidas sobre la base de diferentes enfoques y perspectivas.

Para determinar la pertinencia en el entorno local se hará énfasis en la empresa gastronómica la cual es el campo de desempeño de los autores. La disposición y acceso a la información y al co-

nocimiento, producen cambios sustanciales en la sociedad, lo que se refleja en la disminución actual de límites y fronteras, que condicionan la presencia de un sistema social a nivel mundial establecido en función de relaciones de diversas índole (social, económica, política y cultural), cambios que a escala mundial intervienen, como es incuestionable, en la empresa gastronómica, en la cual se escucha con mucha frecuencia hablar de nuevas tendencias, con el nuevo cliente como el centro de esta plática, quien tiene como características sus altos niveles de exigencias, fundamentadas en la información que poseen, la que se transforma en conocimiento y puntos de vistas, lo cual, entre otros aspectos, ha llevado a que los estándares de calidad de los restaurantes locales se vean confrontados con otros a nivel mundial.

En este marco de globalización y de nuevos clientes la empresa gastronómica procura nuevas formas de permanencia y crecimiento en el mercado, por lo que apuesta a un desarrollo estable y a la instauración de ventajas competitivas proyectándose como visión evolucionar a una empresa que aprende, la cual es definida como: "Aquella que centra su atención en la satisfacción de las necesidades de sus miembros y clientes, su compromiso en las más altas expectativas de desarrollo para todos sus participantes... Una organización que crea y gestiona el conocimiento, que está dispuesta a dar rápidas respuestas de adaptación ante los cambios y necesidades de la sociedad..." (Fernández, 2007, p.10).

La diferenciación y gestión eficiente de la empresa, cuando es apreciada por los clientes como rasgos de su cultura, convierte a esta última en una ventaja competitiva, lo que se refleja a partir del momento en que es valorada como única por sus miembros, donde una cultura elevada es atractiva tanto para clientes como para empleados (Ford y Hofstede, 2001).

Es transcendental que la empresa gastronómica se ponga a tono, es necesario que se actualice, es ineludible su cambio, esto si quiere conservar su estabilidad en el mercado y ser rentable, el momento actual solicita de manera urgente su reno-

vación, su profesionalización, lo que se justifica en las características que marcan el entorno empresarial actual, el que se rige por la propensión a la globalización donde se es partícipe a cada momento del crecimiento, la mejora, el progreso y la internacionalización de las compañías, así como del surgimiento de redes de alta complejidad en materias de investigación, asistencia e información; las que brotan a todos los niveles de las empresas sin distinción del sector al que pertenezcan. La empresa se ha visto en el transcurso de la historia en la necesidad de ir modificando su aspecto y enfoque, como solución a la evolución de las organizaciones en su resuelto ajuste a las rápidas y complejas transformaciones que se originan en el campo ambiental, legal, político, económico y sociocultural. El mundo empresarial para ayudar y favorecer el logro de sus objetivos estratégicos ha tenido que buscar mecanismos y herramientas que le posibiliten la obtención de claras y duraderas ventajas competitivas, objetivo clave en la empresa contemporánea.

Si en sus inicios la orientación básica estaba encaminada hacia el incremento de las ventas, concretándose en el mero hecho de la transacción comercial (cuanto quedaba al final del día en la caja registradora), hoy esta orientación se centra en la importancia de exceder la transacción a partir de lo necesario que resulta localizar dispositivos e instrumentos que ayuden a programar, iniciar y crear relaciones sólidas entre la empresa y sus *stakeholders*, quienes a lo largo de los años se han transformado en el elemento imprescindible del sistema. Todo lo cual demanda el surgimiento de una nueva empresa en constante aprendizaje, "El nuevo modo de hacer empresa" (Fernández, 2007, p 13).

La empresa gastronómica hoy necesita de un nuevo proyecto empresarial. Su exposición a los progresos producidos en: ciencia, tecnología, innovación, nuevas disciplinas, nuevos actores económicos, disposición y acceso a la información y al conocimiento; son progresos que producen transformaciones sustanciales en la sociedad en la que está inmersa, por lo que si la empresa gastronómica pretende apostar a un desarrollo estable

y a la instauración de ventajas competitivas, debe proyectarse como visión evolucionar a una empresa que aprende, evolución imprescindible para la diferenciación del resto de empresas. Es oportuno en el actual contexto para la empresa gastronómica que esta se entienda como una cultura, que se transforma en elemento de ajuste al entorno, el cual agilizará la puesta en práctica de los diversos procesos y objetivos estratégicos, práctica que traerá como resultado la distinción por los clientes de su cultura como un rasgo propio, convirtiendo a la cultura en una ventaja competitiva.

Toda empresa debe tomar como valor indispensable el aprendizaje, el cual es la vía de solución a la realidad imperante en el mundo empresarial contemporáneo. Es importante que los administradores visualicen la necesidad del cambio, a través de un vasto conocimiento e información para la toma de decisiones, para lo cual es imprescindible el aprendizaje. La empresa gastronómica debe apostar al enfoque proactivo, manifestando una postura donde las iniciativas en el desarrollo de sus acciones estén marcadas por la audacia y la creatividad, como su manera natural de actuar y comportarse, donde lo permanente y lo estático no existan más. Un enfoque proactivo, donde no solo se adecue al entorno, sino que promueva su propio cambio, mostrando su capacidad para transformarse y cambiar, promoviendo en sus integrantes la contingencia de desarrollar su potencial creativo y construir su realidad y su futuro. La organización que aprende tiene capacidad tanto de adaptación como de aprendizaje.

Existen limitaciones que se encuentran fundamentalmente en el perfil que delimita al individuo en Latinoamérica, el que se caracteriza por mostrar en sus relaciones laborales un carácter paternalista (intentan establecer relaciones protectionistas con sus superiores); respeto (demandan y ofrecen respeto como un valor de gran importancia, tanto en las relaciones con sus pares como con sus jefes); desconfianza ante lo desconocido (postura atenta e indiferente frente a cualquier situación que no esté medianamente clara) e individualismo (Rodríguez 2001).

La misión de la comunicación organizacional en Latinoamérica ha emergido de la limitante que, tenía la cual se centralizaba únicamente en la comunicación cara a cara. En la actual coyuntura se aprecia como la estabilidad gradual de intercambios de significación simbólica se están desplegando, de manera progresiva, franca y desarrollada, precisándose diferentes escenarios y demostraciones de intervención esencialmente por las organizaciones comunicacionales y medios de comunicación masiva.

## Conclusiones

Luego de concretada la reflexión del estudio bibliográfico efectuado mediante una estrategia de carácter exploratorio, se reflexiona que el mismo favorecerá en ampliar la presión de las variables tratadas, desde una perspectiva detallada, cuestionable y propositiva, tarea que se facilitará mediante los diferentes artículos consultados que se mues-

tran en la bibliografía. El trabajo ilustra según criterio de los autores la relación indisoluble de las variables cultura, comunicación y aprendizaje como eslabones esenciales en la empresa actual.

La revisión realizada sobre el tema escogido arroja diferentes preguntas de investigación que podrían ser propuestas futuras vinculadas a la temática las cuales se relacionan a continuación.

¿De qué manera la comunicación influye en el intercambio de aprendizaje en la empresa latinoamericana?

¿Cómo se lleva a cabo la comunicación interna y externa en la empresa Ecuatoriana tomando en cuenta las nuevas tecnologías de información y comunicación?

¿Qué importancia tiene el entender la cultura latinoamericana para el estudio de la cultura, la comunicación y el aprendizaje organizacional?

## Referencias bibliográficas

- Alonso M. (2003). *Teoría de la Comunicación. Apuntes*. Ciudad de la Habana. Editorial Pablo de la Torriente.
- Camio, M. (2012). *Cultura organizacional. Emociones y sentido de vida*. Saarbrücken. Editorial Académica Española de AV Akademiker-verlag GmbH & Co. KG.
- Chinchilla N., García P. y Mercadé A. (1999). *Emprendiendo en Femenino*. España. Editorial Gestión 2000.
- Codina Jiménez A. (2006). *Habilidades directivas: Las comunicaciones interpersonales*. Recuperado de <<https://www.google.com.ec/url?sa=t&rcct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiIxInlr5bWAhUD0iYKHTzuCIkQFgg0MAI&url=http%3A%2F%2Fwww.persuadir.pe%2Fwp-content%2Fuploads%2F2015%2F10%2FComunicacion-interpersonales-efectivas-Alexis-Codina.doc&usq=AFQjCNH2CozB2atNhNeazUT3wwkKpMB5SQ>>.
- Echeverría, R. (2011). *Escritos sobre el aprendizaje*. Buenos Aires. Granica.
- Félix, A (2014). “La comunicación en la teoría de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica”. *Historia y Comunicación Social*, Vol. 19. Madrid. Universidad Complutense.
- Fernández Collado C. (1999). *La comunicación en las organizaciones*. México. Editorial Trillas.
- Fernández G. (2007). *Empresas de Rosario: Un modelo de cambio basado en el aprendizaje*. Tesis doctoral del Doctorado en Administración, Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. Argentina. Universidad Nacional de Rosario.



- Goldhaber G. M. (2004). *Comunicación Organizacional*. México. Editorial Diana.
- Kofman F. (2002). *Metamanagement: la nueva conciencia de los negocios*. Tomo 1 Principio. Buenos Aires. Granica.
- López Sánchez, J. Á., Santos Vijande, M. L., y Trespacios Gutiérrez, J. A. (2008). “Aprendizaje organizativo en la gestión empresarial y escuelas de pensamiento: Evidencias empíricas”. *Cuadernos de Administración*, 21 (37). Bogotá. Pontificia Universidad Javeriana.
- Lorenzo, C., Camio, M. y Alzola, M. (2000). “El capital social organizacional: Patrimonio intangible del modelo comunicacional”. *Cuaderno de Administración*, 22. Bogotá. Pontificia Universidad Javeriana.
- Marchiori, M. (2009). “¿Por qué hoy en día precisamos cultura organizacional? Una perspectiva de comunicación única en el área posmoderna”. *Revista Académica de la Federación Latinoamericana de Facultades de Comunicación Social (FELAFACS)* Recuperada de <[http://www.uel.br/grupo-estudo/gefacescom/images/Artigo\\_00\\_>](http://www.uel.br/grupo-estudo/gefacescom/images/Artigo_00_>)
- Morgan, G (1998). *Imágenes de la organización*. Madrid. RaMa.
- Morgan, G. (1990). *Imágenes de la organización*. México. Alfaomega.
- Muriel M. y Rota G. (1980). *Comunicación Institucional*. Quito. Editora Andina.
- Nosnik A. (1996). *Comunicación y Gestión Organizacional*. Bucaramanga. Universidad Autónoma de Bucaramanga, Facultad de Comunicación Social.
- Núñez P. (2004). “La gestión de la información, el conocimiento, la inteligencia y el AO desde una perspectiva socio-psicológica”. *Acimed*, 12(3). Ciudad de la Habana. Recuperado de <[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352004000200003&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352004000200003&lng=es&nrm=iso&tlng=es)>
- Peter S. (1995). *La quinta disciplina en la práctica*. Barcelona. Editorial Granica.
- Robbin Stephen. *Comportamiento Organizacional*. Séptima edición. México. Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México. Pearson-Prentice Hall.
- Rodríguez Mansilla D. y Opazo B. (2007) *Comunicaciones de la organización*. Santiago. Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Rojas, C. (2012) “Cultura organizacional y gestión del conocimiento: Un abordaje desde las Ciencias Sociales”. *Novum 2*. Bogotá. Universidad Nacional de Colombia.
- Saladrigas Medina H. (2005). “Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 60. Tenerife. Universidad de La Laguna.
- Saló N. (2001). *La Comunicación en las Organizaciones*. Fundación universitaria europea de las Relaciones Públicas. Barcelona. Fundación Universitaria Europea de Relaciones Públicas.
- Senge, P., Roberts, C. Ross, R., Smith, B. y Kleiner, A (1994). *La quinta disciplina en la práctica*. Barcelona. Granica.
- Trelles Rodríguez I. (2001). *Comunicación Organizacional. Selección de Lecturas*. Ciudad de la Habana. Editorial Félix Varela.