

EMPRESA INFORMATIVA Y MERCADOS DE LA COMUNICACIÓN

ESTUDIOS EN HONOR DEL
PROF. ALFONSO NIETO TAMARGO

Ángel Arrese
Coordinador

EUNSA

ÁNGEL ARRESE
(Coordinador)

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación, total o parcial, de esta obra sin contar con autorización escrita de los titulares del *Copyright*. La infracción de los derechos mencionados pueden ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Artículos 270 y ss. del Código Penal).

Primera edición: Mayo 2003

© 2003. Ángel Arrese (Coord.)
Ediciones Universidad de Navarra, S.A. (EUNSA)

ISBN: 84-313-2088-5

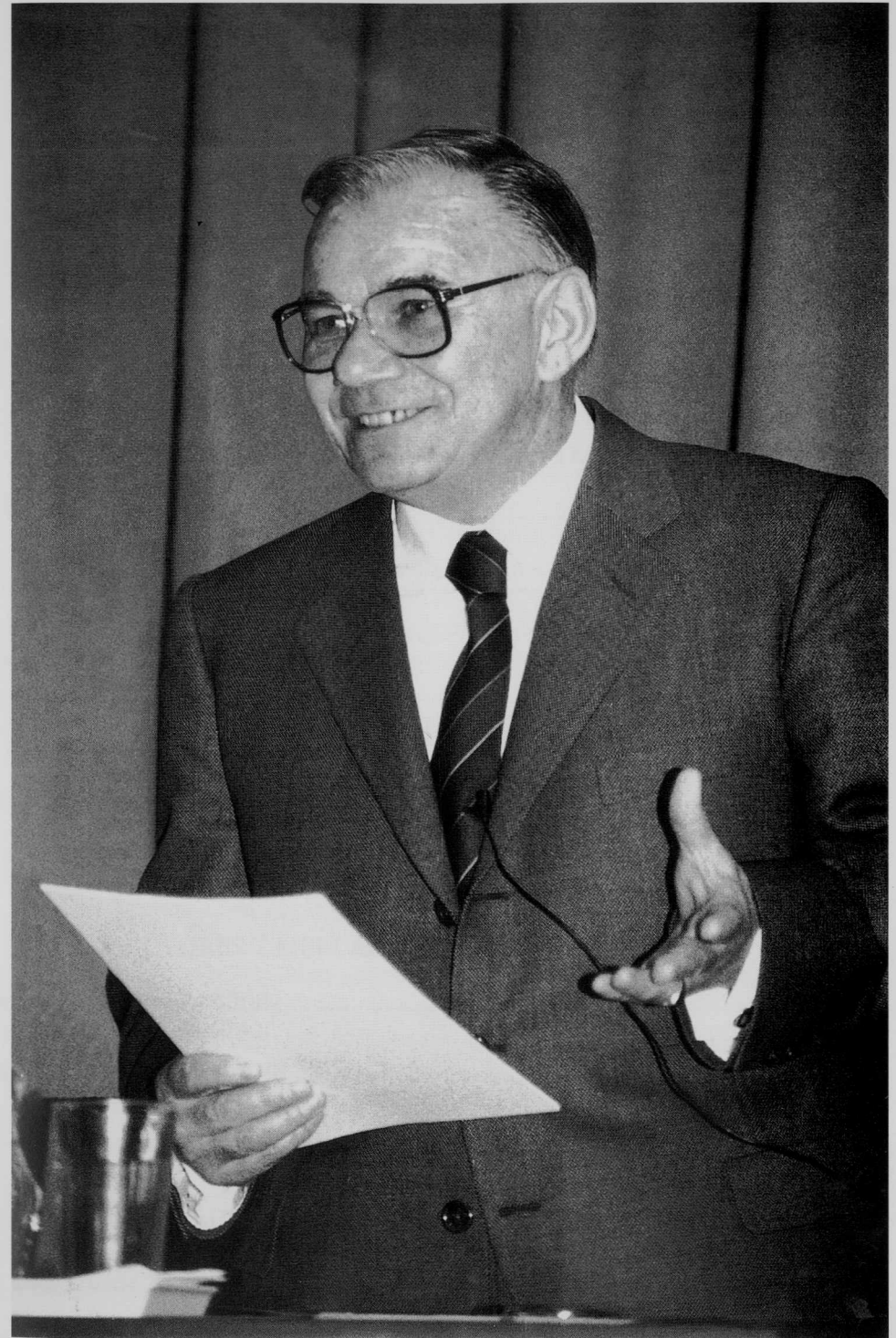
Depósito legal: NA 1.299-2003

Tratamiento: PRETEXTO. Estafeta, 60. Pamplona

Impreso en: GRÁFICAS ALZATE, S.L. Pol. Ipertergui II. Orcoyen (Navarra)

Printed in Spain – Impreso en España

Ediciones Universidad de Navarra, S.A. (EUNSA)
Plaza de los Sauces, 1 y 2. 31010 Barañáin (Navarra) - España
Teléfono: +34 948 25 68 50 - Fax: +34 948 25 68 54
e-mail: eunsa@cin.es



ÍNDICE

Presentación	9
--------------------	---

I

EMPRESA Y ECONOMÍA DE LOS MEDIOS

El futuro de las empresas de comunicación	15
<i>Alfonso Sánchez-Tabernero</i>	
Journalism and Corporate Media	39
<i>Leo Bogart</i>	
Las empresas informativas familiares	49
<i>Carlos Soria</i>	
U. S. Media Concentration: The Growth of Megamedia	63
<i>Alan B. Albarran</i>	
The Study of Media Economics	75
<i>Robert G. Picard</i>	

II

SECTORES Y MERCADOS DE LA COMUNICACIÓN

La radio española 1995-2002	89
<i>Ángel Faus Belau</i>	
Principios e idearios de las empresas radiofónicas	119
<i>Francisco Iglesias</i>	
Las revistas: nuevo siglo, nuevos hábitos de lectura	155
<i>Fernando Cabello</i>	
Dow Jones y Financial Times Group: el desarrollo de empresas especializadas en información económica	193
<i>Ángel Arrese</i>	

**III
GESTIÓN DE CONTENIDOS Y AUDIENCIAS**

Audiencias y programas de televisión. Alternativas a la audimetría	227
<i>Mercedes Medina</i>	
Pago directo y contenidos en la oferta digital: exclusividad y multiplicidad de tiempos	259
<i>Mónica Herrero</i>	
La lucha por el tiempo: el efecto de internet en la dedicación de la audiencia a otros medios	275
<i>Idoia Portilla</i>	
De la planificación de medios a la distribución de contenidos	305
<i>Francisco Javier Pérez-Latre</i>	
Publicidad, televisión y niños: una relación mediada	327
<i>Xavier Bringué Sala</i>	

**IV
COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL**

La universalidad institucional de la comunicación	347
<i>José María Desantes-Guanter</i>	
La comunicación institucional como fundamento integrador	363
<i>José María La Porte</i>	
El Departamento de Comunicación, factor de cohesión y dinamismo	389
<i>Juan Manuel Mora</i>	
Calidad en las oficinas de prensa	411
<i>Marc Carroggio</i>	
Comunicación y diálogo en la empresa	427
<i>Juan de los Ángeles</i>	

**V
RETOS DE LOS NUEVOS MERCADOS DE LA COMUNICACIÓN**

Internet y la globalización: las nuevas estructuras comunicativas y la emergencia de la sociedad civil global	441
<i>Esteban López-Escobar</i>	
Ante el hecho del postperiodismo	479
<i>Pedro Lozano Bartolozzi</i>	
Marketing en la Era de la Interactividad	495
<i>Charo Sádaba Chalezquer</i>	
Relaciones, espacio y tiempo. Aportaciones de Alfonso Nieto al nuevo Derecho informativo	517
<i>Loreto Corredoira y Alfonso</i>	
ANEXO. Relación de las principales publicaciones de Alfonso Nieto Tamargo ..	527

COMUNICACIÓN Y DIÁLOGO EN LA EMPRESA

Juan de los Ángeles

Profesor de Creatividad Publicitaria

Universidad de Navarra

1. INTRODUCCIÓN

La mayor parte de los problemas que surgen en la vida de las organizaciones tienen, en su origen, la falta de diálogo. Por el contrario, una organización excelente goza, por lo general, de un espíritu dialogante. En un extremo están las organizaciones que rehúyen la comunicación, por considerarla poco eficaz, inútil o imposible o, simplemente, por no saber cómo conseguirla y no entender su importancia y su valía. En el otro, se sitúan las instituciones que centran su prioridades en conseguir dialogar, como condición esencial para que la empresa marche (Buesa et al., 1999), y se transforme en un entorno propio para la creatividad y la innovación.

La organización dialogante, orientada a convertir el trabajo en conversación (Peters, 1999), que prima la cooperación, la transparencia, el aprendizaje y la confianza es en una organización en continuo progreso (Drucker, 1999), vacunada de raíz contra el fracaso. A través del diálogo se ponen en común puntos de vista, se comparten ideales y pareceres, se fomenta el crecimiento, se solventan los problemas, se provoca la creatividad y, en definitiva, se da vida a la organización.

Pero la experiencia demuestra que el diálogo es algo tan preciado como difícil de alcanzar. A explicar su importancia y facilitar su práctica se dedica este breve artículo. En él, se trata de definir brevemente qué es el diálogo, y esbozar los requisitos necesarios para que surja; paralelamente, se intentará también explicar cuáles son las manifestaciones del diálogo en la vida de las organizaciones; procurando, por último, destacar los beneficios del diálogo y sugerir algunos apuntes prácticos.

2. DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS

El diálogo, según la acepción clásica y el sentir popular, es una conversación en la que los participantes tratan, honrada y sinceramente, de encontrar la verdad sobre un asunto (Apatow, 1999; Sádaba, 1999: 59 y ss.). Requiere, por tanto, el esfuerzo deliberado por hallar la verdad, un tema determinado sobre el que dialogar, una cierta relación de amistad y familiaridad con los principios elementales de la conversación.

Aplicado a la vida de las organizaciones, el diálogo adopta una forma singular, distinta del diálogo interpersonal, pero marcada por los mismos principios. Al igual que en las relaciones de amistad, busca la verdad, aunque sea un tipo de verdad particular, circunscrita a la realidad de la empresa. Y gira en torno a unos temas específicos, determinados por los objetivos empresariales de la compañía. Ambos, la verdad y los temas, determinan el marco en que se sitúa este tipo de diálogo, y se estudiarán en el primer apartado de este artículo.

Además de estos dos aspectos, la relación de amistad propia del diálogo se materializa en la vida empresarial a través de la confianza, característica que acompaña las relaciones laborales y hace posible que el diálogo surja y se mantenga. A estudiar someramente la relación de confianza se dedicará el tercer apartado de este trabajo.

Por último, la organización dialogante necesitará también aplicar los principios de la conversación a la vida empresarial, dotándole de unos rasgos característicos, que se tratarán en la última parte del capítulo.

3. LAS REGLAS DEL JUEGO

Para que el diálogo funcione en la vida de la empresa ha de haber una verdad concreta que alcanzar. Distinta, como se ha visto, de la verdad habitualmente buscada en el diálogo íntimo y personal característico de la amistad. En la empresa, el diálogo se orienta a descubrir una verdad más práctica, directamente relacionada con los objetivos de la organización. Así, el diálogo se revela como la herramienta para encontrar el camino que conduce a esos objetivos, ya sea fabricar coches, vender ordenadores, hacer anuncios o editar un periódico.

Una verdad, además, que los trabajadores compartan, en cuya consecución todos se sientan implicados: para que el diálogo tenga cabida en la empresa, sea del tipo que sea, no basta con que sus miembros conozcan los objetivos que la animan. Hace falta algo más; ha de haber unidad de objetivos entre los individuos que la integran, y entre ellos y la empresa en su conjunto. A la necesidad de que existan unos fines que alcanzar, conocidos por todos, ha de acompañar la identificación con el proyecto, aceptado y compartido para que pueda

haber diálogo (Covey, 1999: 185). Los objetivos determinan también, indirectamente, la agenda de temas que interesan a la empresa, el trabajo de los empleados y el tema de las conversaciones de unos y otros. Fijan el marco de cuestiones sobre las que dialogar. Hará falta, por tanto, que los objetivos sean claros y estén precisamente formulados.

Pero no basta con eso; previamente, para que el diálogo tenga cabida en cualquier comunidad empresarial, se requiere un tipo de trabajo verdaderamente solucionable a través del diálogo. Porque existen distintos tipos de trabajos, que necesitan más o menos del diálogo para llevarse a cabo. Algunos no lo requieren en absoluto; otros, no pueden pasar sin él. Para los trabajos burocráticos y mecánicos, apenas se necesita el diálogo; incluso, el diálogo se convierte en un elemento que distrae. Por eso este tipo de labores, como el trabajo en una cadena de montaje, deshumanizan; porque anulan el diálogo.

En la medida en que el trabajo da mayor cabida a la incertidumbre, y conlleva tareas ricas en variedad, complicación y creatividad, requiere mayores aptitudes para el diálogo (Amabile, 1996). Hasta el punto de que resulta difícil adentrarse en labores altamente creativas sin adoptar una actitud dialogante. Porque sólo cuando las personas se escuchan entre sí producen verdaderas soluciones creativas (Kanter, 1999: 186).

Una condición más se requiere para que el diálogo funcione: que los miembros de la organización crean en él como vía para solucionar problemas. Para dialogar ha de existir en la organización la conciencia compartida de que sólo dialogando se obtiene trabajo de calidad. Más aún: que únicamente a través del diálogo es posible alcanzar los objetivos de la organización. Es requisito imprescindible que los miembros de la organización confíen en el potencial transformador del diálogo, y entiendan que compartir a través del diálogo es el mejor modo de enriquecerse (Buesa, 1999).

Sin embargo, la confianza en la capacidad transformadora del diálogo dista de ser algo generalmente aceptado. Quizá porque admitirla supone construir la vida de la empresa sobre el diálogo y la confianza, y no sobre las relaciones de poder (Kets de Vries, 1999); poner los intereses de la organización por encima de los particulares; captar la necesidad de ayuda para sacar adelante los fines de la empresa, y reconocer la limitación de los empeños individuales; entender el trabajo como una tarea compartida, y aceptar, entre otras cosas, que para que la empresa avance «los individuos deben estar dispuestos a articular lo que saben, compartir lo que sienten y hacer partícipes a los demás de sus convicciones y forma de trabajar» (Kanter, 1999: 188).

En la vida de las organizaciones, por tanto, el diálogo funciona según unas reglas del juego peculiares. Es un tipo de conversación al servicio de los objetivos de la empresa, que exige crear en el diálogo como forma de trabajo, e

identificarse sinceramente con los fines de la organización. Por eso el trabajo dialogante es incompatible con el trabajo burocrático. Entender con precisión la identidad del diálogo empresarial obliga a profundizar en la peculiar relación de confianza que siempre le acompaña.

4. LA RELACIÓN DE CONFIANZA

Dialogar es, de algún modo, buscar certezas que refrenden nuestras ideas. Ante la fortuna de un hallazgo, sea del tipo que sea, dialogamos para obtener la seguridad del reconocimiento ajeno o, también, el rechazo, y la confirmación de que hay que continuar la búsqueda. Dialogar supone abrir nuestro mundo personal al mundo exterior. Dialogando nuestras ideas toman vida. Al compartirlas a través del diálogo, se convierten en ocasión de aprendizaje (Nonaka, 1991), por permitir que el conocimiento personal sea accesible a los demás o, en caso contrario, que las aportaciones de otros enriquezcan y transformen nuestra visión personal del mundo.

Pero, paradójicamente, la apertura al diálogo lleva consigo admitir de buen grado la incertidumbre. Porque exige salir de nuestro mundo interior y hacer pública nuestra intimidad. También, en cierto sentido, dialogar supone manifestar las propias limitaciones. Por ello, el verdadero diálogo, también el diálogo que se da en la vida de las organizaciones, sólo es posible en un clima de confianza. En cualquier institución, la confianza proporciona el contexto, el ambiente necesario para que se pueda dar el diálogo. Gracias a que los miembros de la organización confían unos en otros, se pueden involucrar en proyectos compartidos, seguros de que cuentan con el apoyo de los demás.

La confianza surge de saberse identificados en torno a un proyecto común, en el que los intereses particulares quedan supeditados a los generales, y el desarrollo personal pasa por el desarrollo del conjunto. Este clima, rico en confianza mutua, proporciona la fuerza necesaria para llevar a cabo grandes empresas. Solo y aislado, nadie se atreve; apoyado en los demás, todo cambia.

La importancia de la confianza en una organización dialogante se entiende mejor si se considera el papel nocivo de la desconfianza, principal fuente de incertidumbre e inseguridad. Quizá sea el factor que más influye en la pérdida de ilusión por el trabajo y en la ausencia de diálogo.

Por eso se entiende que las organizaciones dialogantes, foros de confianza, sean organizaciones transformacionales (Avolio et al., 1999), de gran vitalidad. Por el contrario, en las empresas pobres en confianza, el diálogo está menos presente, y tienden a convertirse en estructuras organizativas que garantizan la seguridad a través de un cuidadoso sistema de atribuciones y compensaciones. Se

compra seguridad a base de reglamentación, y se mina de raíz la capacidad innovadora de los individuos. Inevitablemente este tipo de empresas suelen caer en lo que Drucker (1995: 312) identifica como uno de los mayores peligros de cualquier organización: la mediocridad sin riesgos.

La confianza es una actitud recíproca: en una organización dialogante, todos reciben confianza, y depositan a su vez confianza en los demás. No podría ser de otro modo: la reciprocidad es uno de las claves del diálogo (Apatow, 1999; Sádaba, 1999).

La confianza implica credibilidad: hacia los demás y por parte de los demás; requiere a su vez autonomía, y respeto a la independencia ajena (Decker, 1998: lección 45), como forma evidente de expresar la confianza en la capacidad de los miembros del equipo; lleva consigo tolerancia al error, que se entiende como una conducta excepcional y disculpable, fuente de mejora (Kim, 1990; Hall, 1995; Gelb, 1999), y precio necesario del aprendizaje; combina exigencia y comprensión (Oncken & Wass, 1999); va de la mano de la lealtad, que nace de saberse en un entorno donde la crítica es bien recibida, las quejas se manifiestan abiertamente, se habla de los problemas y no caben conductas perturbadoras (Wetlaufer, 2000), como la murmuración, o la crítica amarga, desvinculada del interés por la mejora del otro; y genera una sana despreocupación y un sentido del humor que hacen del lugar de trabajo un amable entorno de convivencia (Hunt, 1999; Lundberg, 1997; Avolio et al., 1999).

La relación de confianza se basa, entre otras cosas, en llegar a entender —como sugería Leo Burnett (1995, punto 63) a los miembros de su agencia— una verdad realmente simple: que nadie comete errores a propósito. Caer en la cuenta de que «las organizaciones no se construyen a base de fuerza, sino a base de confianza» (Drucker, 1999: 72), y tener de veras la convicción de que la confianza sólo proporciona ventajas: «cuando el nivel de confianza es alto, la gente perdona con facilidad a los otros; la comunicación es transparente y fluida; surge la creatividad, y todos se prestan gustosos a trabajar conjuntamente para encontrar soluciones a los problemas» (Covey, 1999a).

5. LAS FACETAS DE LA COMPRESIÓN

Una cosa más se necesita para que el diálogo funcione en las organizaciones: capacidad de comprender. Como con cualquier otra forma de comunicación interpersonal, dialogar requiere entender con precisión lo que otros dicen, y hacernos entender adecuadamente. Esta destreza, aparentemente sencilla, presenta generalmente un grado de dificultad en absoluto desdeñable. Porque comprendernos entre nosotros implica aunar habilidades de muy diversa índole, todas ellas de difícil adquisición.

Comprender requiere, en primer lugar, entender lo que se dice. Esto presenta una doble vertiente: por un lado, pasa por hacerse cargo de lo que el otro trata de comunicar; por otro, incluye ser capaz de expresar adecuadamente las ideas propias (Campbell, 1972; Kennedy, 1991). Para conseguirlo, el manejo del lenguaje es básico, pero constituye sólo un primer requisito. Otra habilidad resulta más preciada, y más difícil de adquirir: la capacidad para escuchar (Rogers & Roethlisberger, 1991).

Escuchar no es simplemente hablar el mismo idioma, va más allá: supone querer escuchar, valorar al interlocutor, admirar su trabajo, dedicarle tiempo. Quizá ninguna de estas actitudes sean de lo más frecuente en la vida de las organizaciones, donde generalmente se escucha más pensando en cómo responder y contraatacar al interlocutor, que en entender sus razones y beneficiarse de su punto de vista. De hecho, la precipitación para emitir el juicio es uno de los principales enemigos de la capacidad de dialogar. Un obstáculo difícil de vencer, porque parece que nos resistimos a creer que los demás son gente razonable e inteligente, que confían en nosotros y persiguen los mismos fines. Quizá sea también porque se intenta dialogar sin fijar antes los elementos que lo hacen posible: una tarea común y un entorno de confianza.

En cualquier caso, para construir el diálogo se hace necesario adoptar una actitud de escucha que pase por suspender el propio juicio; para elaborarlo únicamente tras haber entendido las razones del otro. Sólo así puede el diálogo tener lugar: de otro modo la conversación se convierte simplemente en una especie de lucha por hacer prevalecer las propias ideas. Nada más contrario al espíritu dialogante.

La capacidad para escuchar tiene también que ver con la mirada para captar situaciones y realidades distintas a las propias. Está relacionado con la capacidad para distanciarse de lo personal, y dar cabida a lo ajeno. Disponer de tiempo vacío, que puedan llenar los demás. Desde luego, escuchar no es simplemente atender a las palabras.

Lo fundamental para escuchar es saber ponerse en el lugar del otro (Moss Kanter, 1999: 187). Porque la escucha no puede ser plena si no alcanzamos a comprender los motivos que se esconden tras los argumentos, las actitudes o las acciones de nuestros interlocutores (Covey, 1997). Lo que De Bono (1998) denomina meterse en su «burbuja lógica»: situarse dentro de su universo mental, para entender las razones de su actuar.

Y, al contrario de lo que pueda parecer, para que la escucha sea plena ha de ir también acompañada del silencio, condición de posibilidad para que se cree el clima de reflexión necesario para entender y asimilar los puntos de vista ajenos. No es posible el diálogo cuando la conversación se convierte en un intercambio irreflexivo de palabras. Y, para que exista verdadero diálogo, tan ne-

cesaria es la comunicación abierta y fluida como los momentos de sosiego para asimilar lo dicho por ambas partes. El diálogo exige silencio, que dé cabida a la reflexión y contenido a la conversación. No es simple improvisación o espontaneidad. Necesita de un mundo interior sosegado (Csikszentmihalyi, 1998).

Pero por ser estas condiciones de difícil adquisición, buscar el diálogo lleva con frecuencia a la creación de entornos, temporales y físicos, o a la adopción de estilos de trabajo, en los que la escucha sea fácil, lo mismo que la expresión (Haines, 1997), y donde resulte posible el silencio. Además, en ocasiones, el diálogo requiere un espacio propio y sosegado, donde el ajeteo quede en silencio y las demás ocupaciones se olviden. De ahí la insistencia de los antiguos en relacionar el diálogo con el ocio, y con el juego.

El diálogo tiene su tiempo y sus reglas propias, y quien las conozca sabe que no se puede dialogar a fuerza de imperativos o reuniones, ni corriendo por los pasillos, en apretadas comidas de trabajo, o en los minutos sobrantes de una jornada agotadora. Dialogar exige perder tiempo dialogando, y capacidad para valorar esa aparente pérdida de tiempo que, paradójicamente, resulta también verdaderamente necesaria. Porque como señala Kanter (1999: 187), para que la empresa funcione «es necesario escuchar atentamente, y abrir canales para que todos puedan expresar su parecer, escuchar, contribuir y reflexionar. Animar a las personas a contarse historias entre sí».

Para que la labor de comprensión sea plena hace falta, además, identificar qué hay que comprender: aislar aquellas cuestiones que son de obligada comprensión. Básicamente son dos: (1) el trabajo ajeno, en sí mismo considerado; y (2) el modo en que nuestros colegas realizan ese trabajo.

Comprender el trabajo ajeno consiste en hacerse cargo de las tareas que implica, el esfuerzo que supone, la dedicación de tiempo que lleva consigo. Transcender la simple capacidad para denominarlo y ser capaz de conocerlo con detalle. Es cierto que, en buena medida, hacerse realmente cargo de cómo es un trabajo resulta difícil sin poseer experiencia directa en su realización. De ahí que algunas empresas opten por la rotación entre los distintos puestos de trabajo como método de facilitar la integración y el diálogo. Un método que, a pesar de sus indudables ventajas, resulta impracticable en la mayor parte de las ocasiones, y hay que contentarse con intentar entender el trabajo ajeno a través de la experiencia vicaria. Se trata, sin más, de llegar hasta donde sea posible, conscientes de la importancia de este punto. Porque, como afirma Haines (1997: 193), refiriéndose al trabajo en una agencia de publicidad, «si quieres llegar a trabajar con éxito con gente creativa, has de llegar a comprender el sufrimiento que lleva consigo la realización de su trabajo».

Esa comprensión trasciende el propio campo, y se aplica también a la naturaleza del trabajo mismo. Entender que el trabajo es fuente de satisfaccio-

nes, pero también ocupación tediosa o aburrida; en ocasiones desanimante o cansada (Hunt, 1999). Asumir que el conflicto es parte de la vida cotidiana de las organizaciones (Robbs & Weisberg, 1999). En definitiva, aceptar que la empresa está compuesta por individuos que, al igual que nosotros mismos, se empeñan tenazmente en comportarse como seres humanos (Drucker, 1999: 71), con sus puntos fuertes y débiles, sus aciertos y errores.

La capacidad para dialogar pasa necesariamente por entender que, entre los trabajadores de una organización, caben distintas formas de ser, y diversas formas de enfocar el trabajo. El diálogo supone entender la diferencia, valorarla e, incluso, fomentarla como vía de enriquecimiento (Drucker, 1999).

La experiencia demuestra que, en toda institución, hay individuos decididamente orientados a la efectividad, mientras otros valoran fundamentalmente las relaciones personales, y se muestran indiferentes al resultado; hay personas inclinadas hacia la comprensión, trabajando con colegas que apuestan más por la exigencia; hay quienes prefieren el análisis, o quienes optan por la acción; individuos amantes de la incertidumbre, o necesitados de seguridad; consejeros, o ejecutores; solitarios, o colaboradores; extrovertidos, o retraídos; acostumbrados a trabajar bajo presión, o necesitados de orden y estructura.

Para dialogar es necesario comprender que la vida de la empresa es un entramado de distintos estilos de trabajo y tipologías de personajes (Drucker, 1999; Hall, 1995; Robbs & Weisberg, 1999), y valorar el efecto positivo que se desprende de armonizar todas ellas (Leonard, 1998). Ser capaz de entender la diversidad, y valorarla positivamente (Bower, 1965: 177). Y hacerse cargo de que la comprensión es el único modo de llevar a cabo esta tarea. No en vano, «el principal secreto de la efectividad es conocer a la gente que trabaja contigo, de modo que puedas sacar partido de sus puntos fuertes, sus estilos de trabajo y sus valores» (Drucker, 1999: 72).

Ahí radica la importancia del diálogo. Con él, el trabajo se convierte en un empeño compartido en el que cada uno da lo mejor de sí y recibe el apoyo de los otros, a través de aquello que constituye su punto fuerte.

6. LA BÚSQUEDA DEL DIÁLOGO

Con todas sus características, el diálogo produce transformaciones determinantes en la organización: influye en la cultura, en el estilo de trabajo, en el modo como se reacciona ante los problemas, en la importancia que se otorga a la formación, la estructura organizativa, la toma de decisiones, la creatividad del trabajo, la búsqueda de calidad, la apertura al exterior, el tamaño del equipo... Pero, sobre todo, el diálogo es una realidad esquiva, que nunca se termina de alcanzar, ni consigue adoptar una forma netamente esbozada y determinada.

Dialogar es más bien una búsqueda. No es difícil, pero lo habitual es que salga solamente a medias. Sucede con él aquello que predicaba Csicszentmihalyi (1999: 132) del trabajo creativo: que nunca está hecho. Y, al mismo tiempo, su búsqueda se convierte en «una especie de travesura, en una aventura estimulante y alegre». Dialogando, se transforma el trabajo en placer, y se convierte la labor profesional en algo mucho más rico que un simple ejecutar tareas.

BIBLIOGRAFÍA

- ALVIRA, Rafael, 1997, «Dimensiones estéticas de la empresa», en *Cuadernos Empresa y Humanismo*, n.º 67, Pamplona.
- AMABILE, Teresa M., 1996, *Creativity in context*, Westview Press, Oxford.
- 1997, «How to kill creativity», en *Harvard Business Review*, September-October, pp. 76-87.
- APATOW, Robert, 1999, *El arte del diálogo*, EDAF, Madrid.
- AVOLIO, Bruce J., Jane M. Howell y John J. Sosik, 1999, «A funny thing happened on the way to bottom line: humor as a moderator of leadership style effects», en *The Academy of Management Journal*, Volume 42, Number 2, April, pp. 219-227.
- BUESA, Mikel, Antonio HIDALGO, Conrado LLORENS y Manuel ZAHERA, 1999, *Manual de innovación para pequeñas empresas*, Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid.
- BURNETT, Leo, 1995, *100 Leo's: wit & wisdom from Leo Burnett*, Butter Busters, New York.
- CAMPBELL, Paul Newell, 1972, *Rethoric/Ritual. A Study of the communicative and aesthetic dimensions of language*, Dickenson Publishing Co., Belmont.
- CARNEGIE, Dale, 1976, *Cómo hablar bien en público*, Edhasa, Barcelona.
- CARSON, David K. y Mark A. RUNCO, 1999, «Creative problem solving and problem finding in young adults: interconnections with stress, hassles and coping abilities», en *The Journal of Creative Behavior*, Volume 33, Number 3, Third Quarter, pp. 167-190.
- CORRALES PÉREZ, José, 1991, *La gestión creativa*, Paraninfo, Barcelona.
- COVEY, Stephen R., 1997, *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*, Paidós, Barcelona.
- 1999, «Making time for gorillas», en *Harvard Business Review*, November-December, p. 185.

- COVEY, Stephen R., 1999a, «Modern maturity», en *Harvard Business Review*, November-December, p. S28.
- CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly, 1998, *Creatividad. El flujo y la psicología del descubrimiento y la invención*, Paidós, Barcelona.
- DE BONO, Edward, 1998, *Manual de la sabiduría*, Paidós, Barcelona.
- 1998a, *Seis sombreros para pensar*, Granica, Barcelona.
- DECKER, Charles L., 1998, *Winning with the P&G 99, 99 principles and practices of Procter and Gamble's success*, Pocke Books, New York.
- DRUCKER, Peter F., 1995, *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*, El Ateneo, Buenos Aires.
- 1999, «Managing oneself», en *Harvard Business Review*, March-April, pp. 64-74.
- 1998, *La sociedad postcapitalista* (3ª edición), Apóstrofe, Barcelona.
- BISHOP, Susan, 1999, «The strategic power of saying no», en *Harvard Business Review*, November-December, pp. 50-63.
- FILL, Chris, 1999, *Marketing communications. Contents, contexts and strategies*, Prentice Hall, London.
- BOWER, Marvin, 1965, «Nurturing innovation in an organization», en *The creative organization* (Edited by Gary A. Steiner), The University of Chicago Press, Chicago, pp. 169-182.
- GARDNER, Howard, 1998, *Mentes creativas. Una anatomía de la creatividad*, Paidós, Barcelona.
- GELB, Michael J., 1999, *Pensar como Leonardo da Vinci*, Planeta, Barcelona.
- HAINES, Bruce, 1997, «Managing creatives», en *Excellence in advertising* (Edited by Leslie Butterfield), Butterworth-Heinemann, Oxford, pp. 189-198.
- HALL, Doug, 1995, *Jump start your brain*, Warner Books, New York.
- HUNT, John W., 1999, «Los dividendos del humor», en *Actualidad Económica*, 20 de septiembre, p. 18.
- KENNEDY, George A., 1991, *Aristotle on rhetoric. A theory of civic discourse*, Oxford University Press, New York.
- KETS DE VRIES, Manfred F. R., 1999, «Equipos de alto rendimiento: lecciones de los pigmeos», en *Harvard-Deusto Business Review*, Noviembre-Diciembre, pp. 74-83.
- KIM, Steven H., 1990, *Essence of creativity. A guide to tackling difficult problems*, Oxford University Press, New York.
- LEONARD, Dorothy, 1998, *Managing groups for creativity and innovation*, The Interactive Manager Series (CD Rom), Harvard Business School Publishing, Boston.
- LUNDBERG, Elaine, 1997, «Communicating through humor in the workplace», en *Handbook of administrative communication* (James L. Garnett y A. Kouzin, Editores), Dekker, New York.
- MOSS KANTER, Rosabeth, 1999, *Las nuevas fronteras del management*, Paidós Empresa, Barcelona.
- NONAKA, Ikujiro, 1991, «The Knowledge-Creating Company», en *Harvard Business Review*, November-December, pp. 96-104.
- ONCKEN, William y Donald L. WASS, 1999, «Who's got the monkey», en *Harvard Business Review*, November-December, pp. 179-186.
- PARKHURST, Howard B., 1999, «Confusion, lack of consensus, and the definition of creativity as a construct», en *The Journal of Creative Behavior*, Volume 33, First Quarter, pp. 1-21.
- PETERS, Tom, 1999, *Nuevas organizaciones en tiempos de caos*, Ediciones Deusto, Bilbao.
- PLATÓN, 1981, «Protágoras», en *Diálogos*, Tomo I, Biblioteca Clásica Gredos, Madrid.
- 1983, «Menón», en *Diálogos*, Tomo II, Biblioteca Clásica Gredos, Madrid.
- 1988, «Parménides», en *Diálogos*, Tomo V, Biblioteca Clásica Gredos, Madrid.
- ROBBS, Brett y Larry WEISBERG, 1999, «Identifying critical teamwork tools: One way to strike a balance between team training and course content», en *Journal of Advertising Education*, Volume 3, Number 2, Fall, pp. 19-27.
- ROGERS, Carl R. y F.J. ROETHLISBERGER, 1991, «Barriers and Gateways to Communication», in *Harvard Business Review*, November-December, pp. 105-111.
- SÁDABA, Charo, 1999, *Comunicación comercial interactiva. El caso de la world wide web*, Tesis doctoral, Universidad de Navarra, Pamplona.
- WETLAUFER, Suzy, 2000, «Common sense and conflict: an interview with Disney's Michael Eisner», en *Harvard Business Review*, January-February, pp. 114-125.