



**Arriaga, María Cristina**

**Oviedo, Raúl Ricardo**

**Racca Adriana**

**Hertz, Laura**

**Camandona, María Rosa**

**Iacci, Pablo**

**Miguez, Susana**

**Zaragoza, Pablo**

**Moscato, Gabriela Soledad**

**Robson, Cynthia**

*Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración (IIATA)*

## **COMUNICACIONES PRODUCTIVAS: UN FACTOR ESTRATÉGICO PARA LLEVAR ADELANTE LOS CAMBIOS. ANÁLISIS EN ORGANIZACIONES DE ROSARIO**

### **INTRODUCCIÓN**

“La comunicación es inseparable de la cultura, es su otra cara, ya que no existe la una sin la otra. Nuestros estilos de comunicación son el resultado de la adopción de un sistema de valores, creencias y normas culturales.”<sup>1</sup>

Muchas veces no se tiene en cuenta que la comunicación tiene dos partes y no es una acción atribuible a un individuo aislado. Las teorías tradicionales, e incluso algunas actuales, consideran de manera casi exclusiva los motivos e intereses del emisor, olvidando los propios del receptor, que solo podrá hacerlos valer cuando a su vez tenga la oportunidad de desempeñar el papel de emisor. El receptor como tal, recibe un papel secundario en que, a lo sumo, solo le corresponde reaccionar mediante un feedback que servirá para cerrar el ciclo, para que el emisor sepa si su mensaje ha sido adecuadamente recibido y si tiene que volver a insistir en él o si puede continuar comunicando. Eso hace que pocos se encuentren dispuestos a asumir responsablemente el papel secundario, por lo que se disputan incansablemente el rol de emisor. En general los receptores no escuchan y luchan por ser escuchados, por convertirse en emisores. Es por eso que la comunicación deja de ser entendida como una acción intrínsecamente social y comunitaria, descomponiéndose en un conjunto de acciones individuales.<sup>2</sup>

“El proceso comunicativo se inicia con objetivos – claros o difusos – que implican provocar algún cambio en otra persona, llamada receptor, y, por lo mismo es necesario prestar atención a esta persona. De lo contrario, se corre el riesgo de que el proceso comunicativo pierda su finalidad y termine por ser absolutamente inefectivo. Cambia, por consiguiente el énfasis. Ahora importa conocer al destinatario, sus intereses, motivaciones y marcos de referencia. La comunicación efectiva solo podrá serlo si considera en todo momento a aquél a quien está dirigida”<sup>3</sup>

La comunicación efectiva es aquella que cumple con el objetivo básico de toda comunicación: la influencia. Todo mensaje apunta a, en mayor o menor medida, incidir en la conducta del otro, en al menos alguno de sus niveles: cognitivo, afectivo o conativo.

<sup>1</sup> Rosinsky Philippe. Coaching y Cultura. Herramientas para apalancar las diferencias nacionales, corporativas y profesionales. Gran Aldea Editores. Buenos Aires. 2008. Pág. 11

<sup>2</sup> Rodríguez, D. y Opazo, M. P. Comunicaciones de la organización. Alfaomega Grupo Editor, S.A. (México, D.F.) – 2009 Pág. 21 y 22.

<sup>3</sup> Ibídem pág. 23



Para lograrlo, es indispensable conocer y comprender al otro. El verdadero significado de cualquier mensaje es construido por el otro, por quien lo recibe. Quien en última instancia define lo que un mensaje significa no es su emisor sino quien lo interpreta.

Ahora bien, esto no implica que el emisor deba despreocuparse en tanto escapa a sus manos. Al contrario, un comunicador eficaz debe hacerse responsable de sus emisiones, articulándolas con particular consideración del destinatario, tratando de prever cómo podría interpretarlas, para asegurarse lo mejor posible el resultado deseado.

Un comunicador eficaz tiene especial consideración del otro al emitir sus mensajes y es capaz de reformularlos constantemente a partir de la retroalimentación recibida, preocupándose en particular por lograr la interpretación deseada y, consecuentemente, la influencia pretendida. Tiene un estilo comunicacional flexible, que necesariamente se adapta a las características de su interlocutor.

De aquí que, en tanto requiere comprender al otro para poder hacerse comprender, la escucha activa se impone como una competencia esencial para el comunicador eficaz. A través del trabajo de campo, realizado en más de 10 empresas, y de las tesinas dirigidas en el proyecto de investigación, se destaca la importancia que tiene la competencia de la escucha para lograr efectividad en una conversación.

En las organizaciones, hay una relación estrecha entre la productividad y las conversaciones que se mantienen entre los miembros. La coordinación efectiva de acciones es la que permite hacer efectivos los cambios y alcanzar los resultados esperados.

La cultura es el patrón de comportamiento de la organización y es el marco referencial para todas las actividades de la misma, inclusive la forma en que se establecen las comunicaciones.

La ontología del lenguaje postula que los seres humanos tienen capacidad de intervenir para diseñar su vida desde sus acciones y desde la capacidad recursiva del lenguaje, es decir, de la capacidad de reflexión sobre lo hecho, que es distintiva de la especie humana. La ontología del lenguaje es esencial por su papel generativo y activo.

En el contexto actual, se concibe a la empresa como una red dinámica de conversaciones. Fernando Flores (1994) en su tesis doctoral define a las organizaciones como grandes procesos comunicacionales. Hay que aprender a gerenciarlas tomando el concepto de la confianza como base principal para las relaciones personales. El trabajo manual pasa a ser reemplazado por el trabajo de tipo creativo, innovador y no rutinario. El mismo genera valor a través de la búsqueda de nuevas posibilidades u oportunidades de negocio mediante la coordinación de acciones con otros. Surge así el nuevo trabajador de la "palabra".

Muchas de las dificultades relacionadas a la comunicación que se plantean hoy en las empresas, pueden tener su origen en que se aplica la concepción tradicional del fenómeno del lenguaje en un contexto que ya ha cambiado y requiere nuevas formulaciones.

Es fundamental lograr una coordinación efectiva de acciones entre los empleados y solo puede lograrse través de las conversaciones.

Cuando las conversaciones entre las partes no son efectivas no se logra coordinar acciones y eso afecta los resultados de la empresa. Además se afecta la calidad de las relaciones y se crean resentimientos que a su vez afectan el rendimiento y el clima organizacional. Si se tiene en cuenta que todo mensaje incluye necesariamente un nivel relacional, que acompaña y modifica al contenido, los desacuerdos y malentendidos pueden ser una importante fuente de conflicto interpersonal. En general se responsabiliza a la otra parte de la falta de comunicación o entendimiento.



Para Kofman *generar conocimiento no es simplemente saber sino saber "hacer"*.<sup>4</sup>

No solo el lenguaje o la palabra expresan el sentido del discurso. Mientras se mantiene una conversación, la emocionalidad y el cuerpo del que habla se manifiestan como parte del mensaje. La comunicación no verbal (gestos, señas, etc.) y la paraverbal (aquellos factores que modifican la palabra, como la entonación en lo oral, o el subrayado en lo escrito, por ejemplo) son inevitables y, en general, ante una incongruencia, tienen mayor peso a la hora de interpretar un mensaje que su contenido verbal.

Al ser el proceso comunicacional un proceso interpretativo, la brecha comunicacional es inevitable porque el mundo en que se vive es siempre una creación personal, y cada uno "oye" desde su propio ser y se podría decir que "uno se escucha a sí mismo". La gestión de la escucha intenta reducir esta brecha para lograr una aproximación lo mas adecuada posible.

Senge<sup>5</sup> expresa que a través del aprendizaje se percibe nuevamente al mundo y nuestra relación con él; el ser humano se re-crea para formar parte del proceso generativo de la vida. Define a la "organización inteligente" como una organización que aprende y expande su capacidad hacia el futuro.

Para lograr una escucha efectiva se busca que el oyente acceda al observador del orador para comprenderlo y ser consciente de sí mismo como observador. Debe comprender "desde dónde está escuchando", para aprender, y lograr un crecimiento transformacional.

Los modelos mentales operan automáticamente en cada individuo y el mismo se olvida de que existen y cree tener "la verdad" absoluta porque considera que la realidad que él capta es la única verdadera y no la realidad que procesa su modelo mental. Creer que "la realidad es como yo la veo" es limitar las posibilidades de enriquecerse y crecer, es generar un mecanismo de defensa que impide el aprendizaje.

Maturana y Frankl encuentran en el "amor" la raíz fundamental para lograr comprender lo que se escucha desde la perspectiva del orador, entendiendo al amor como un fenómeno biológico en tanto el otro surge como legítimo otro en convivencia con uno<sup>6</sup>. Se puede expresar que el amor constituye la única manera de aprehender a otro ser humano en lo más profundo de su personalidad. Nadie puede ser totalmente conocedor de la esencia del otro si no le ama.<sup>7</sup>

Diseñar, estudiar y definir estos procesos, al igual que Taylor lo hizo con el trabajo manual, podría ser la gran diferencia entre una organización y otra. Como señala Gore: "La organización, librada a sí misma, solo puede ofrecer más de lo mismo".<sup>8</sup> La comunicación interna permite generar el espacio participativo en el que se puedan consolidar los valores compartidos por toda la empresa.<sup>9</sup>

<sup>4</sup> KOFMAN, F: *Metamanagement, la nueva conciencia de los negocios. Tomo I. Principios*, Ed. Granica, Buenos Aires, 2001. Pág. 52. Citado por Hertz Laura en su tesis.

<sup>5</sup> SENGE, P: *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, Ed. Granica, Buenos Aires, 2010 (2da. Edición). Pág. 24. Citado por Hertz Laura en su tesis.

<sup>6</sup> ECHEVERRIA, R: *Ontología del lenguaje*, Ed. Granica, Buenos Aires, 2005. Pág. 45.

<sup>7</sup> FRANKL, V: *El hombre en busca de sentido*, Ed. Herder, Barcelona, 2001(21ª edición). Pág. 156. Citado por Hertz Laura en su tesis.

<sup>8</sup> GORE, E: *La educación en la empresa*, Ed. Granica, Buenos Aires, 2004 (2ª edición). Pág. 109. Citado por Hertz Laura en su tesis.

<sup>9</sup> Brandolini, A. y González Frígoli, M. *Comunicación interna*. Editorial La Crujía. Argentina. 2009. Pág. 28



De la experiencia propia y de los casos planteados por Brandolini y Gonzalez<sup>10</sup> se detectan problemas de falta de comunicación entre áreas e inexistencia de discurso corporativo, canales de comunicación ineficientes, mal uso del correo electrónico.

## RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO REALIZADO

De las encuestas realizadas en distintas organizaciones se analizaron las preguntas vinculadas con la comunicación.

Los organismos en que se llevó a cabo el estudio incluyen: un Restaurante de Pastas, un Restaurante de Río, una Comercializadora de Insumos Plásticos, una Droguería, un Banco Estatal, un Organismo de Investigación, una Empresa de Gases, una Empresa de Seguros, una Empresa de Aceros de Paraná, una Empresa de Electrodomésticos, una Comercializadora de Aceros y una Empresa de Repuestos. Cabe aclarar que una de las empresas está situada a 190Km de Rosario.

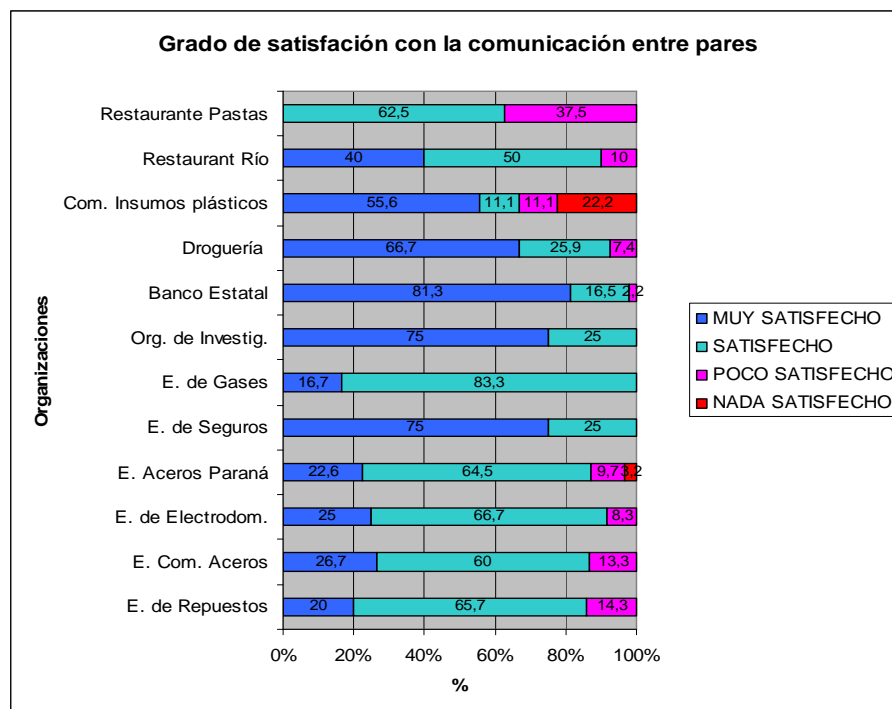
En cuanto a la comunicación con los pares, el mayor porcentaje de muy satisfechos se detecta en el Banco Estatal 81,3%, seguidos del Organismo de Investigación y la Empresa de Seguros con el 75%.

En el Organismo de Investigación, la Empresa de Seguros y la Empresa de Gases, el 100% está entre muy satisfecho y satisfecho.

El mayor porcentaje de insatisfechos está en la Empresa Comercializadora de Insumos para la Fabricación de Plásticos. (22,2% nada satisfechos, 11,1% poco satisfechos)

En el Restaurante de Pastas hay un 37,5% poco satisfecho.

Gráfico 1



<sup>10</sup> Ibídem Pág. 111 a 120

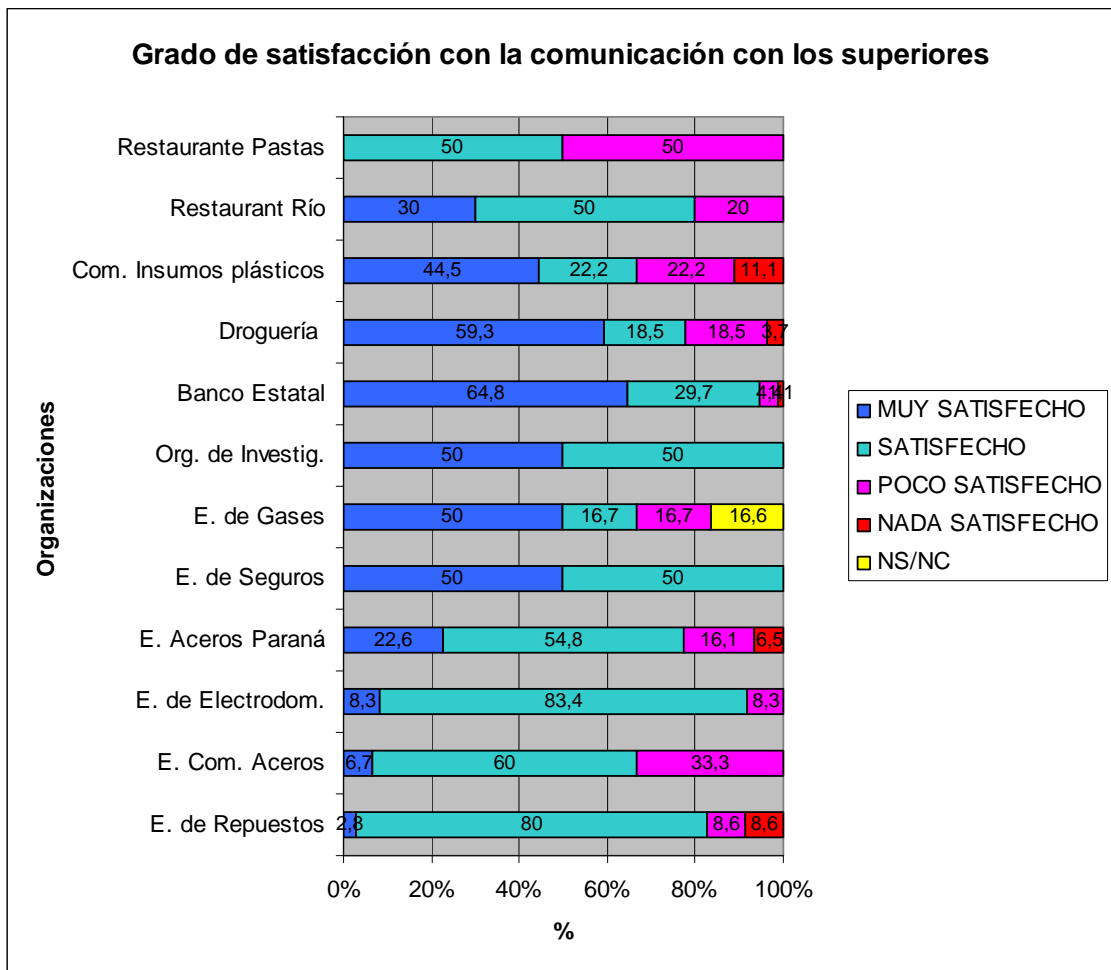


Con respecto a la comunicación con los jefes, el Banco Estatal mantiene el primer lugar con un 64,8% muy satisfecho. Si le sumamos los satisfechos llega a un 94,5%.

En el Organismo de Investigación hay un 100 % entre satisfechos y muy satisfechos (50% cada uno)

En cuanto a Muy satisfechos, está en segundo lugar la Droguería con un 59,3%. El Organismo de Investigación, la Empresa de Gases y la de Seguros tienen un 50% de muy satisfechos. Cabe aclarar que en el Organismo Estatal el 100% está entre satisfecho y muy satisfecho con la comunicación con los jefes.

**Gráfico 2**



En la Empresa Comercializadora de Aceros hay un 33,3% poco satisfecho, en la de Aceros de Paraná, un 16,1% está poco satisfecho y el 6,5% nada satisfecho.

En general es mayor la satisfacción con la comunicación con los pares, que con los jefes en casi todas las organizaciones.

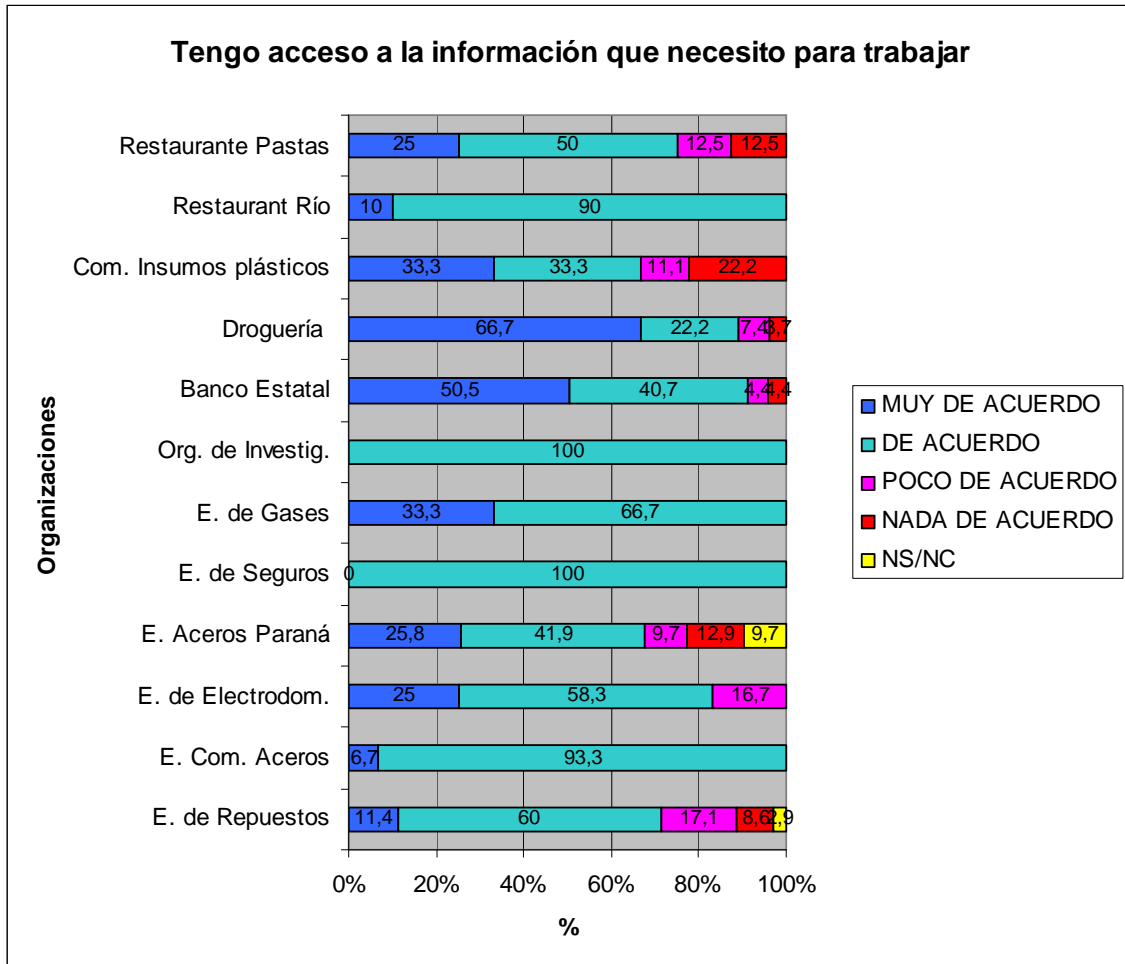
Con respecto al acceso que tienen a la información que necesitan para trabajar, en varias de las organizaciones, el 100% está entre muy de acuerdo y de acuerdo con que la situación es así.

No todos lo perciben así en la Empresa Comercializadora de Plásticos, la Empresa de Aceros de Paraná, la Empresa de Repuestos, el Restaurante de Pastas, la Empresa de



Electrodomésticos, la Droguería y el Banco Estatal.

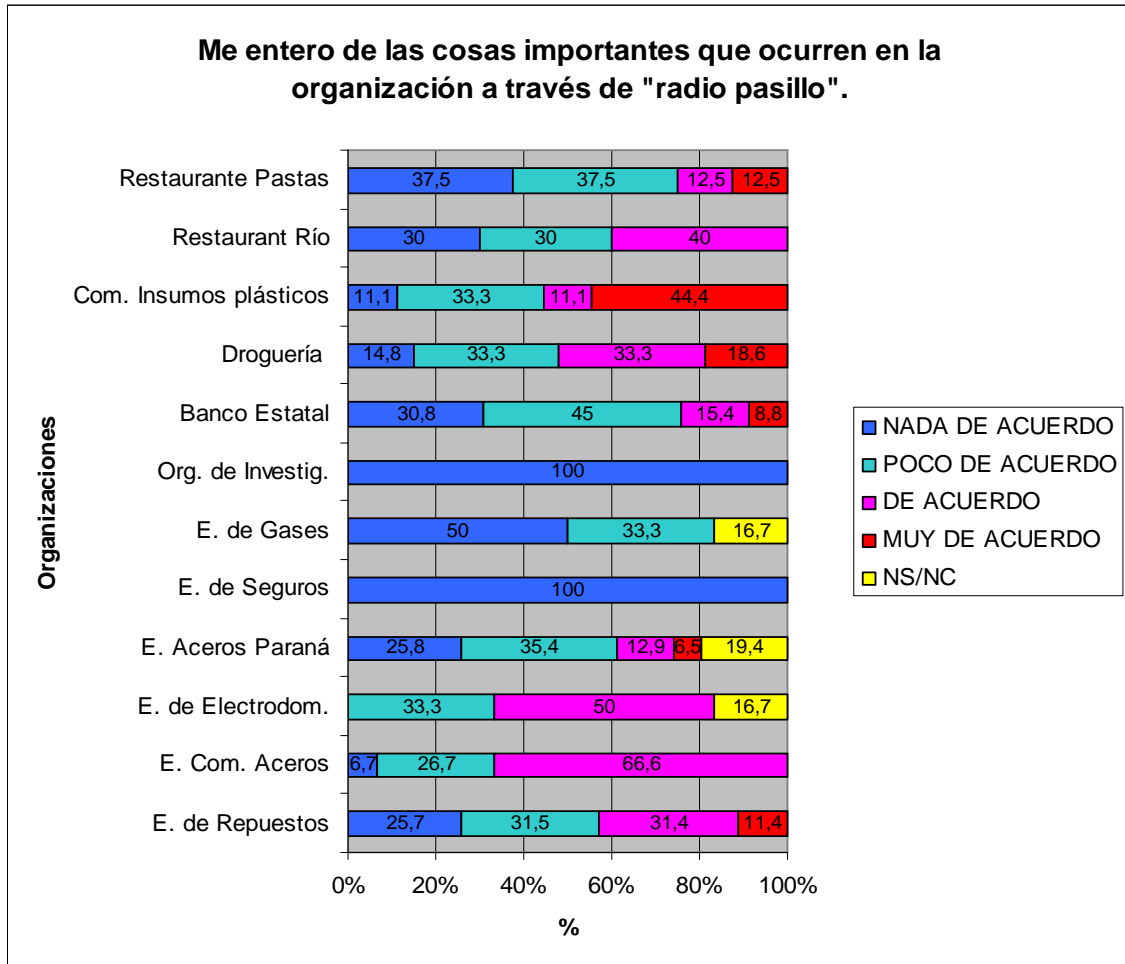
Gráfico 3



En varias de las organizaciones estudiadas todavía se enteran muchas veces de las cosas importantes por canales informales (radio pasillo). Donde más se percibe esto es en la Empresa Comercializadora de Aceros (66,6% entre quienes están de acuerdo y muy de acuerdo con que la situación es así). En la Empresa de Electrodomésticos hay un 50% de acuerdo y un 16,7% que no responde la pregunta.

En la Droguería hay un 51,9% entre de acuerdo y muy de acuerdo.

**Gráfico 4**



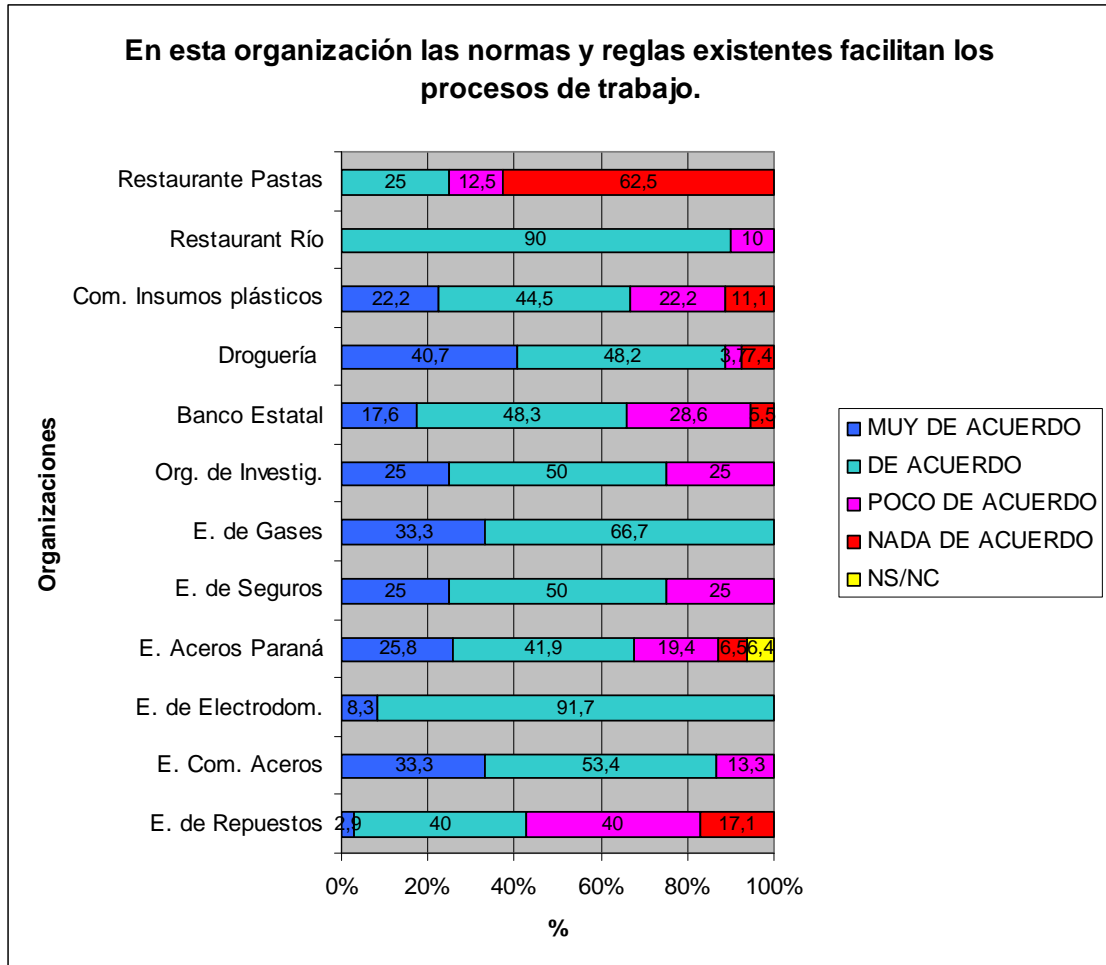
En cuanto a la organización del trabajo, se consultó acerca de si las normas y reglas existentes facilitan los procesos de trabajo.

En varias de las organizaciones, el 100% de los entrevistados está de acuerdo con que es así.

En el Restaurante de Pastas el 62,5% no acuerda para nada y a eso se suma un 12,5% que está poco de acuerdo. Le sigue la empresa de Repuestos con un 40% poco de acuerdo y un 17,1% nada de acuerdo.

En el Banco Estatal hay un 34,1% entre poco y nada de acuerdo, un 33,3% en la Empresa Comercializadora de Insumos para Plásticos, un 25% en el Organismo de Investigación y en la Empresa de Seguros. En la Empresa de Aceros de Paraná, un 19,4% está poco de acuerdo, un 6,5% nada de acuerdo y un 6,4% no contesta.

**Gráfico 5**



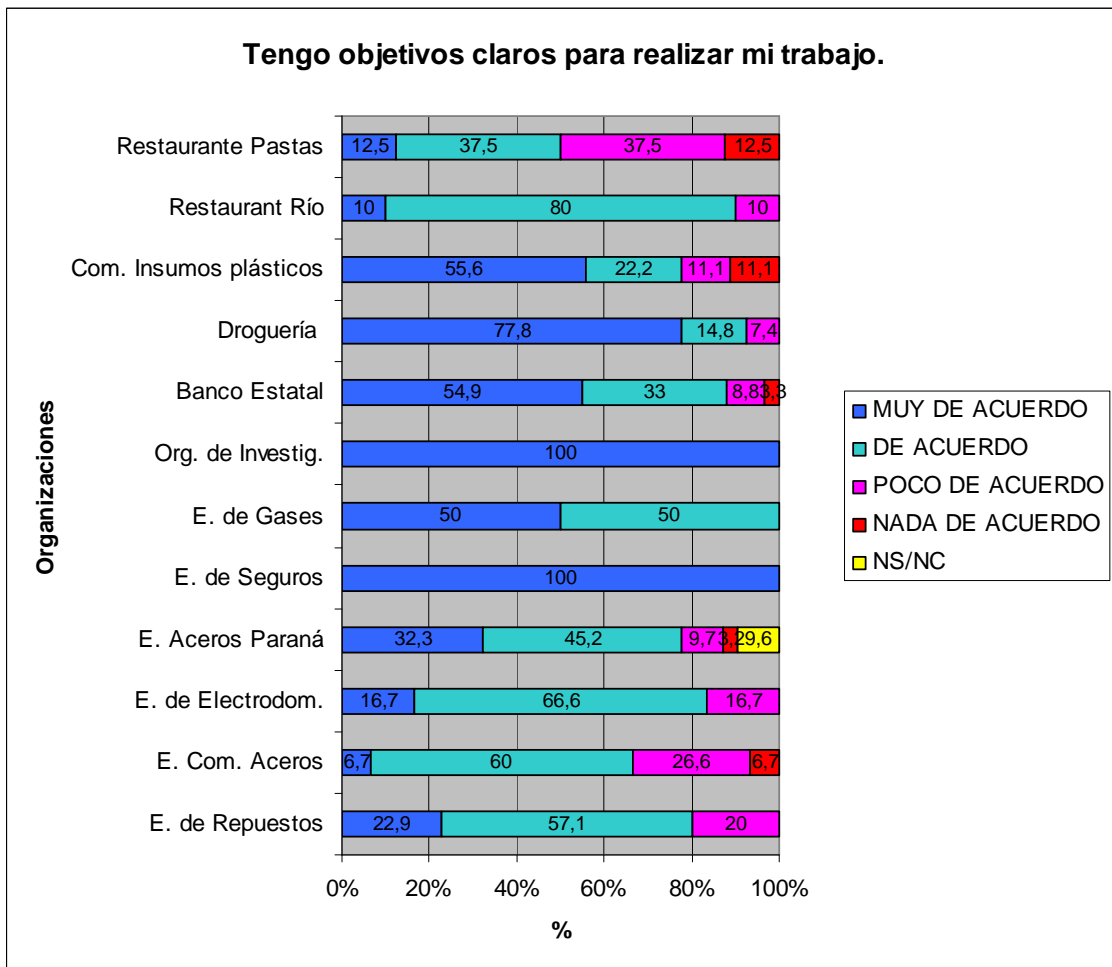
Con respecto a tener objetivos claros para realizar el trabajo, lo cual está vinculado directamente con la forma en que los mismos se comunican, hay un total acuerdo en el Organismo de Investigación, la Empresa de Seguros y la Empresa de Gases.

En el Restaurante de Pastas es donde hay mayor desacuerdo: 37,5% poco de acuerdo y 12,5% nada de acuerdo. En la Empresa Comercializadora de Aceros hay un 33,3% entre poco y nada de acuerdo. Le siguen la Comercializadora de Insumos para Plásticos (22,2%) y la Empresa de Electrodomésticos (16,7%).

La urgencia y la vorágine en las empresas muchas veces origina que desde los niveles directivos se pierda claridad en los objetivos, y por ende que no sean transmitidas correctamente las metas y expectativas para los empleados. Con ésta pérdida de sentido se generan demandas hacia los empleados que van multiplicando el nivel de inefectividad a medida que los mensajes van descendiendo en la organización. A mayor urgencia, se genera mayor confusión pues las personas comienzan a dejar de estar plenamente conscientes de qué se espera de sus acciones y de sus conversaciones.



**Gráfico 6**



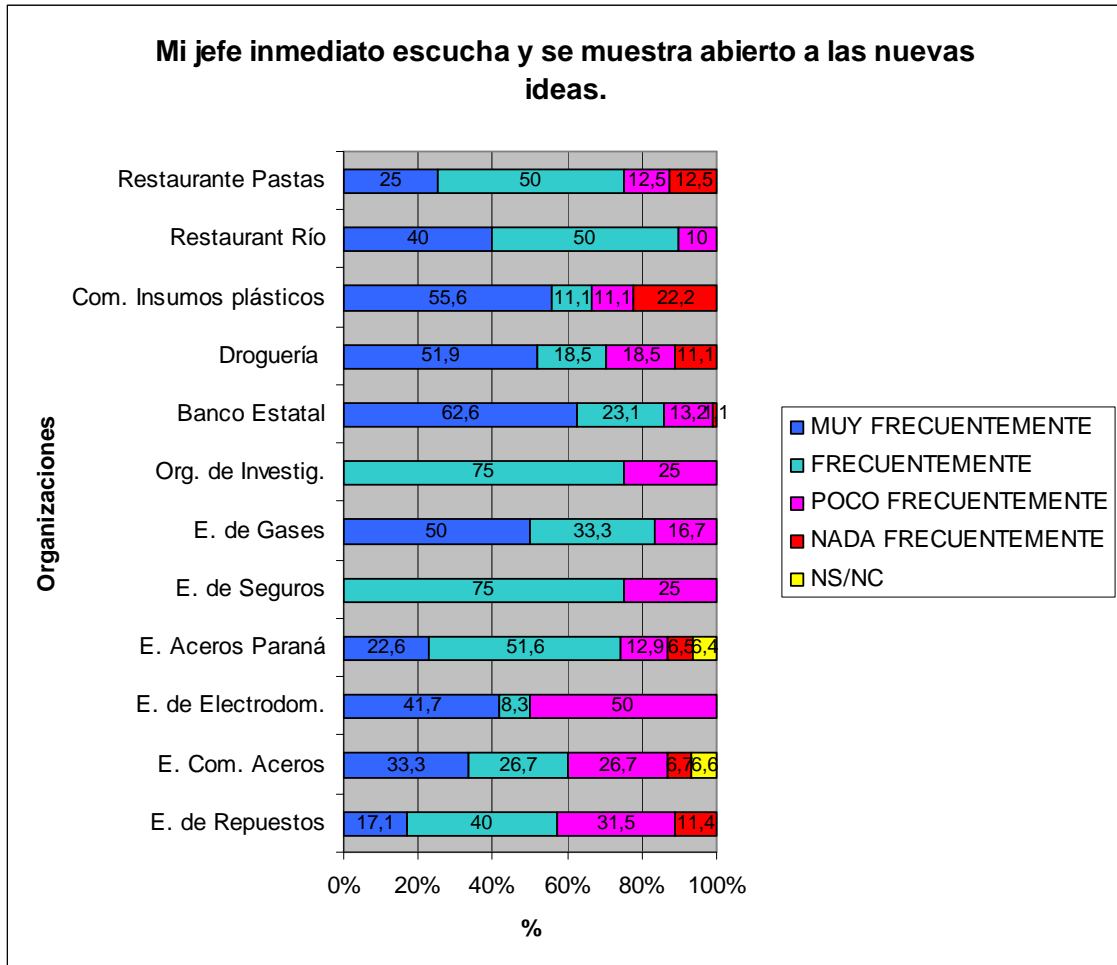
Se consultó a los encuestados sobre la capacidad de escucha del Jefe directo y si el mismo está abierto a que se le presenten nuevas ideas.

El mayor grado de acuerdo se dio en el Restaurante de Río, donde el 90% dice que lo hace frecuentemente o muy frecuentemente. En el Banco Estatal dicho porcentaje es del 85,7%. En la Empresa de gases del 83,3%.

En el Organismo de Investigación y en la Empresa de Seguros, el 75% responde que el jefe frecuentemente escucha y está abierto a nuevas ideas.

En la Empresa de Electrodomésticos es donde esta situación es peor. El 50% responde que poco frecuentemente el jefe escucha y está abierto a nuevas ideas. En la Empresa de Repuestos, el 42,9% responde que sucede poco o nada frecuentemente. Le sigue la Comercializadora de Insumos para la Fabricación de Plásticos con un 33,3%.

**Gráfico 7**



En cuanto a dar periódicamente una devolución acerca del desempeño, el 100% responde que se hace en la Empresa de Seguros y en el Organismo de Investigación (50% muy frecuentemente y 50% frecuentemente).

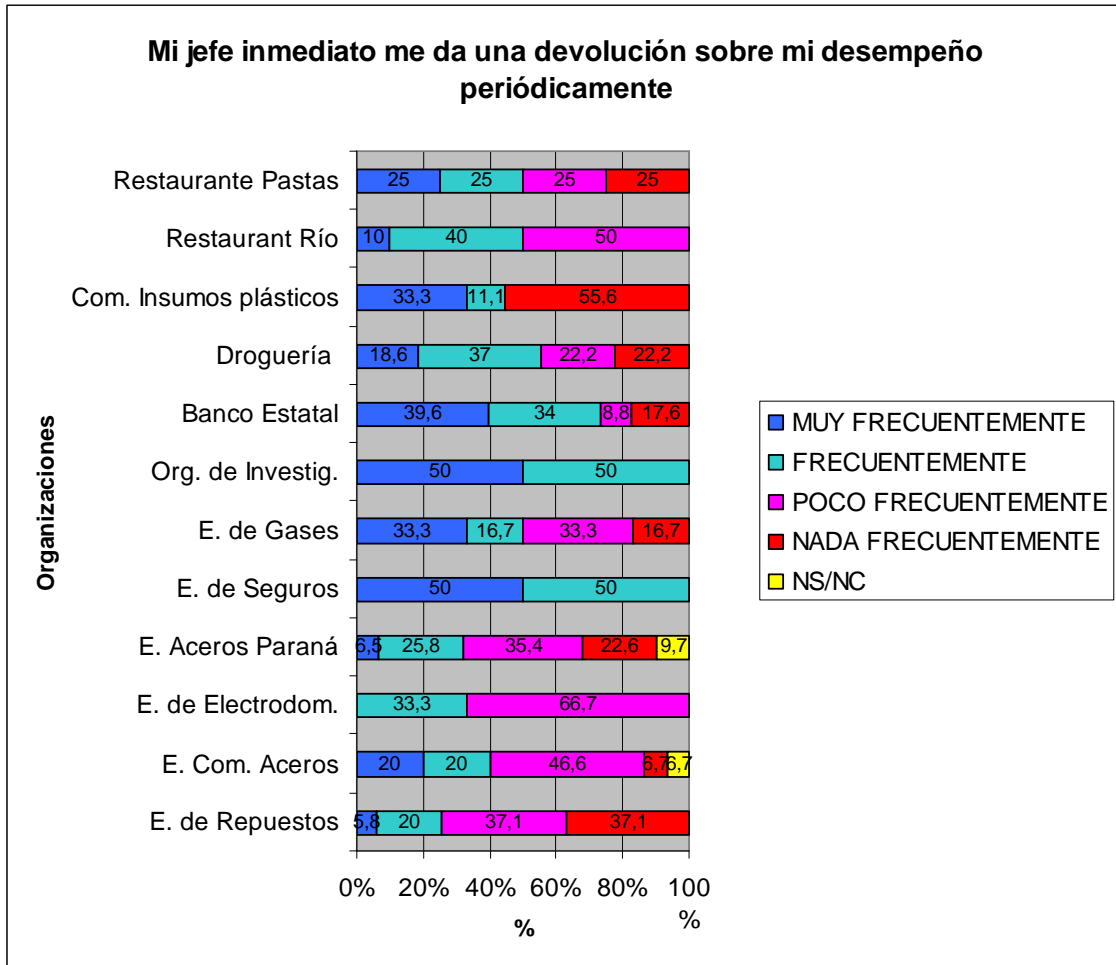
Sigue el Banco Estatal con un 73,6% que afirma se hace entre frecuentemente y muy frecuentemente y la Droguería con un 55,6%.

En el resto de las organizaciones, más del 50% afirma que se hace poco o nada frecuentemente. La peor situación se da en la Empresa de Repuestos, con un 74,2%. Le sigue la Empresa de Electrodomésticos con un 66,7%.

En la Empresa de Aceros de Paraná hay un 58% que afirma se hace poco o nada frecuentemente. Además hay un 9,5% que no responde la pregunta.



**Gráfico 8**



Por otro lado, se estudió la importancia atribuida por los encuestados a una serie de valores, pidiéndoles que elijan los 7 más importantes de un listado propuesto.

A continuación, se analizan separadamente los resultados correspondientes a valores relacionados con competencias comunicacionales.

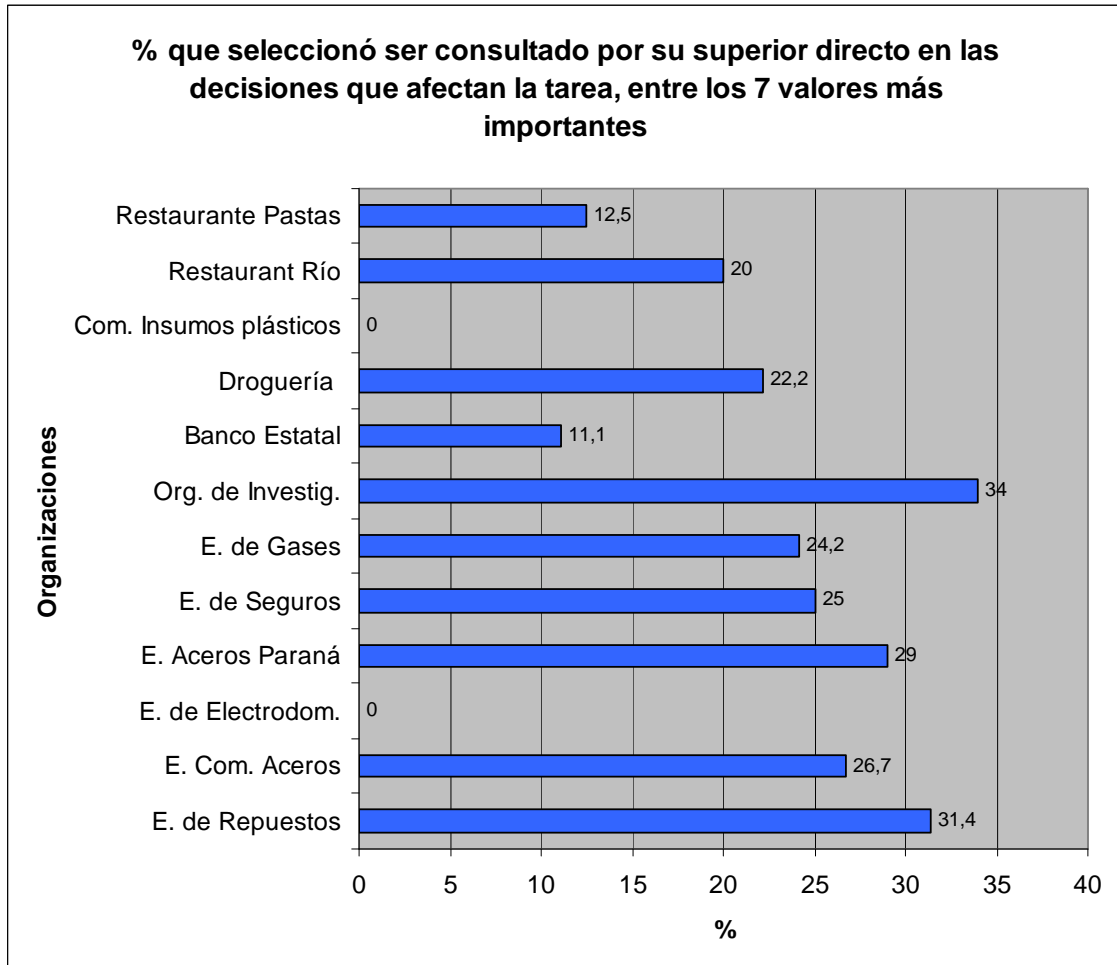
El hecho de ser consultado, si bien tiene que ver principalmente con un reconocimiento, se relaciona también con que se le comuniquen adecuadamente aquello por lo cual se le consulta y que se valore su capacidad de escucha además de reconocer que él es capaz de aportar.

Donde más fue elegido este valor, fue en la Organización de Investigación (34%) y en la Empresa de Repuestos (31,4%).

En la Empresa Comercializadora de Insumos Plásticos y en la de Electrodomésticos, nadie eligió este valor.



Gráfico 9



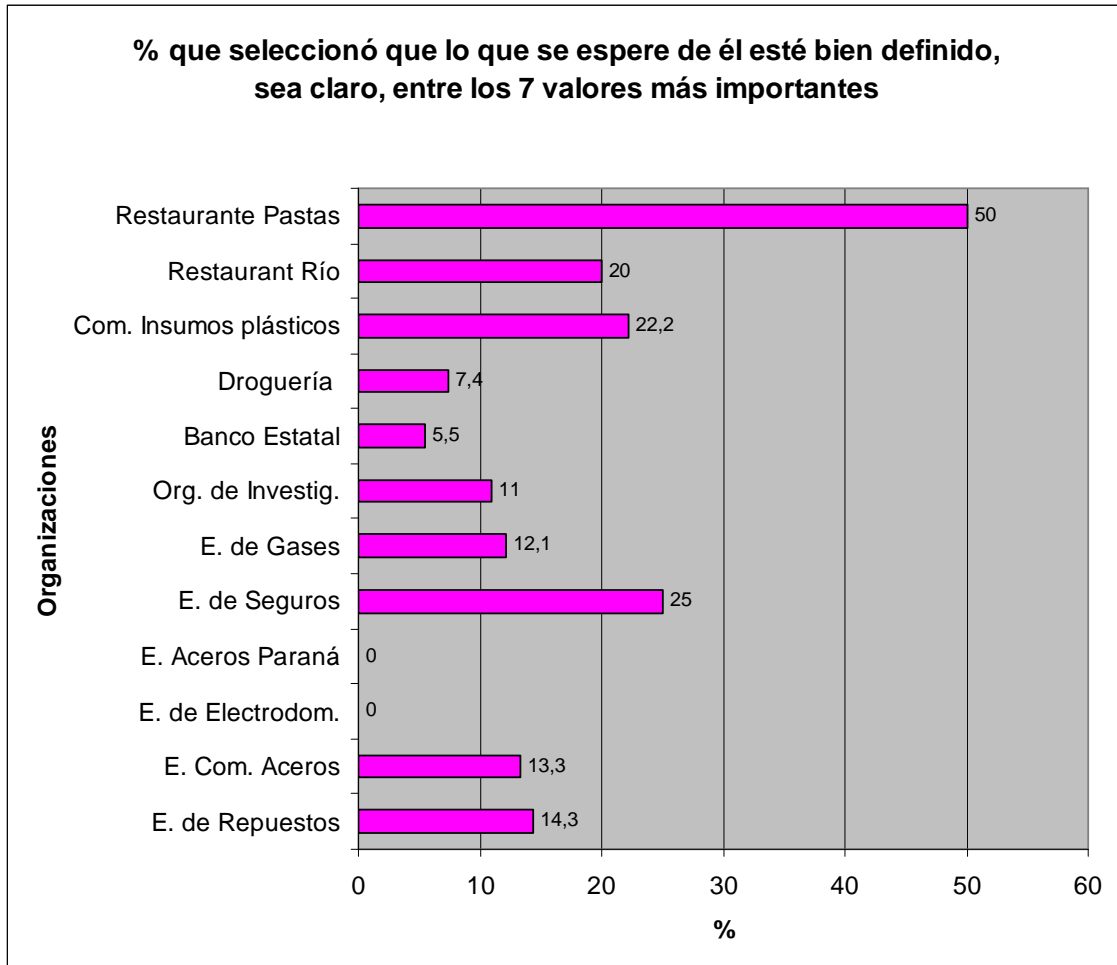
El elegir como uno de los valores principales que lo que se espere de él sea claro y esté bien definido, si bien es un valor de trascendencia, tiene que ver con las habilidades comunicacionales de los líderes.

En el Restaurante de Pastas, el 50% eligió ese valor. Quizás es lo que sienten que les está faltando.

Le siguen la Empresa de Seguros, en la que fue seleccionado por el 25% y la Comercializadora de Insumos Plásticos con un 22,2%

En la Empresa de Aceros de Paraná y en la de Electrodomésticos, nadie lo eligió.

**Gráfico 10**



## CONCLUSIONES.

De la lectura de la bibliografía y de los distintos trabajos realizados durante estos últimos años, se desprende que en general, cuando la conversación no es efectiva, subyace una baja competencia para escuchar.

A nivel teórico, algunos comprenden el nuevo modelo de análisis de las conversaciones, pero en general no lo aplican en la práctica.

La falta de coherencia entre el decir y el hacer a su vez incide sobre la credibilidad que es un valor esencial en las empresas del nuevo siglo.

De entrevistas realizadas por Laura Hertz en su tesina<sup>11</sup> a profesionales expertos se concluye que si bien los directivos de empresas reconocen la importancia de la relación entre las conversaciones y la productividad, aún persisten problemas en la coordinación de acciones entre colegas o pares a raíz de conversaciones no efectivas debido a las siguientes razones:

<sup>11</sup> HERTZ, L. Conversaciones y productividad en las empresas. Un análisis a través de la competencia de la escucha. Tesina UNR. 2011



- Persisten la falta de objetivos claros al momento de conversar. No se tiene claro el **para qué** se realiza la conversación, qué se espera de la misma, por ejemplo informar, negociar, tomar una decisión, etc.
- Una conversación es **algo nuevo**. Si no se clarifica su sentido, la persona se cierra afectando su confianza.
- Si la conversación no se diseña a través de una técnica, esta será inefectiva.
- Todavía no se ha comprendido que es necesario realizar un paralelo entre los procesos comunicacionales y los procesos de Calidad Total y que los mismos deben ser cuidadosamente controlados.
- El tiempo que apremia y la ansiedad por resultados atentan contra conversaciones efectivas
- Falta de una visión compartida y genuina. Cada uno argumenta desde sus posiciones.
- Falta de comprensión del fenómeno del escuchar.
- La capacitación imperante es generalmente solo conceptual.

Para asegurar que se generen resultados satisfactorios en una conversación, se requiere que sea diseñada a través de la organización de una estrategia (técnica), a saber:

- i. Identificación de conversaciones efectivas.
- ii. Observación de la secuencia de comportamientos (acciones).
- iii. Programación de la secuencia en forma consciente.”

Con respecto a la relación existente entre la efectividad de una conversación y la competencia de la escucha pueden establecerse las siguientes relaciones:

- Es directa y se vincula con el concepto de empatía.
- Es importante involucrar los aspectos no verbales y paraverbales en el análisis. Cuando vemos a una persona interpretamos mucho más rápidamente su actitud corporal y el tono de su voz que las palabras que nos dice. Escuchar es oír e interpretar simultáneamente.
- La profundidad en la escucha no implica la ingenuidad sino ampliar el horizonte desde el cual dejen que las palabras del otro me lleguen.
- Se deben tener en cuenta los estados de ánimo al momento de conversar. Una vez que nuestros sentidos estén “calibrados” para realmente ver, oír y sentir lo mismo que el otro, hemos logrado abrir el real canal de la escucha.
- La carencia de sentido para la acción lleva a un desgaste de la motivación y esto genera emociones desfavorables como la ira y el enojo y en el peor de los casos la apatía. Como nuestro cuerpo nos protege contra lo que considera **una amenaza**, las conversaciones pueden fracasar.
- La relación conversación-escucha es la clave del éxito.
- La escucha profunda y generosa garantiza una genuina comprensión y una conversación efectiva.
- Es necesario el manejo de los mundos interpretativos.
- Se puede comenzar con el entrenamiento desde la acción de indagación.



Para Hamel y Breen: "el desafío es reinventar los sistemas administrativos para que sirvan de inspiración para que los seres humanos traigan todas sus capacidades consigo al trabajo día tras día".<sup>12</sup>

Si la persona no diseña su escucha en forma consciente y programada, la brecha interpretativa origina desacuerdos y descoordinación de acciones.

Es fundamental hacer una profunda revisión de los mundos interpretativos reinantes, observar las manifestaciones de esos modelos mentales y buscar instrumentar acciones que los cuestionen. Hay ansiedad por resolver los problemas de manera inmediata y falta de una genuina visión compartida con respecto al rol de las relaciones interpersonales en las relaciones que se establecen en las organizaciones.

Hay que tener en cuenta que hay que planificar cambios en la cultura si se quieren obtener cambios en la comunicación que lleven una mayor productividad de la misma y a un crecimiento de la organización.

Las soluciones son:

- Optimizar los canales de comunicación, establecimiento procedimientos claros, lo que permite reducir el nivel de rumor.
- Establecer políticas de comunicación interna, para disminuir la comunicación a través de "radio pasillo".
- Trabajar en la comunicación del discurso organizacional el que debe consensuarse entre las distintas gerencias.
- Aumentar la integración entre las distintas áreas, ejemplo Proyectos y Campo en las Consultoras de Investigación de Mercados.
- Instalar buzones de sugerencias para que todos puedan hacer sus aportes, lo que hace que se sientan más valorados.

La comunicación es una herramienta de gestión estratégica. Un aspecto fundamental es la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, más que la forma que tengan los instrumentos de comunicación utilizados. La transparencia y el trabajar en un ambiente de confianza son otras de las características más valoradas en este nuevo siglo.

---

<sup>12</sup> BLUTMAN G y ARRIAGA, MC: *Cultura, Comunicación y Clima organizacional: Estudio comparativo en siete organizaciones*, Documento de Trabajo del Centro de Investigaciones en Administración pública, UBA, Año 2 N° 1, 2010. Pág. 98.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRANDOLINI, A. Y GONZÁLEZ FRÍGOLI, M. Comunicación interna. Editorial La Crujía. Argentina. 2009.
- ECHEVERRIA, R: Ontología del lenguaje, Ed. Granica, Buenos Aires, 2005
- FRANKL, V: *El hombre en busca de sentido*, Ed. Herder, Barcelona, 2001(21ª edición).
- GORE, E: *La educación en la empresa*, Ed. Granica, Buenos Aires, 2004 (2ª edición).
- HERTZ, L: Conversaciones y productividad en las empresas. Un análisis a través de la competencia de la escucha. Tesina UNR. 2011
- KOFMAN, F: *Metamanagement, la nueva conciencia de los negocios. Tomo I. Principios*, Ed. Granica, Buenos Aires, 2001.
- RODRÍGUEZ, D. y OPAZO, M. P. Comunicaciones de la organización. Alfaomega Grupo Editor, S.A. (México, D.F.) – 2009
- ROSINSKY, P. Coaching y Cultura. Herramientas para apalancar las diferencias nacionales, corporativas y profesionales. Gran Aldea Editores. Buenos Aires. 2008.
- SENGE, P: *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, Ed. Granica, Buenos Aires, 2010 (2da. Edición).

## FUENTES

Los gráficos son de elaboración propia,

## BIBLIOGRAFIA NO CITADA

- ARRIAGA, M.C. Y BLUTMAN G. Cultura y comunicación. La importancia de su conocimiento para la comprensión dinámica e integral de las organizaciones 17º Congreso Nacional De Profesionales En Ciencias Económicas. TOMO IV. ADMINISTRACIÓN. 2008
- CASTELO, O; GABANCHO, L. M.; SCAFIDI, H. E. Y VAN MORLEGAN, L. Capital Humano Edición Fondo Editorial del Consejo. CABA. 2008
- CONGER, J. A; GRETCHEN M.; SPREITZER LAWLER III; EDWARD. E. (Compiladores) El manual del cambio para líderes. Una guía esencial para establecer el rumbo y pasar a la acción. Ed. Paidós 2005.
- COULON A. La Etnometodología. Editorial Paidós. España 1995
- COSTA J. La comunicación en acción Paidós, Barcelona 1999
- COOPERRIDER, D Y SRIVASTVA. S. Indagación valorativa en la vida organizacional Publicación IIATA N° 1 Rosario 2007
- CUMMINGS THOMAS G Y WORLEY CHRISTOPHER G. Desarrollo Organizacional y Cambio. Ed. Cengage Learning. Mexico. 2008.
- DAVIS KEITH & NEWSTROM JOHN W. Comportamiento humano en el trabajo Ed. Mc Graw Hill. México 2003
- DENISON, D. Cultura Corporativa y productividad organizacional. Editorial Legis, Colombia 1991





DUPUIS, J. Antropología, Cultura e Organização: Proposta de um Modelo Construtivista. In: Chanlat, J (Coord.). O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas. Vol. III. San Pablo: Atlas, 1996.

ECHEVERRÍA, R. La empresa emergente. La confianza y los desafíos de la transformación. Ed. Granica. Argentina 7ª reimpresión 2010.

ETKIN, J. Y SCHVARSTEIN, L. Identidad de las organizaciones, Ed. Paidós, Buenos Aires, 2000

FELCMAN I.; BLUTMAN, G. Y MÉNDEZ PARNES, S. Cultura Organizacional en la Administración Pública Argentina. Ediciones Cooperativas. Buenos Aires, 2002

FELCMAN I. (2001) Construcción de un marco teórico para el análisis de la cultura organizacional Documento de trabajo. Publicaciones del CIAP. 2001

FRESCO, JC. El proceso de transformación y cambio en las organizaciones. (La transformación de la mente para lograr el cambio) Ed. IMR Consulting Group Buenos Aires, 2005

HAMEL, G. y BREEN, B. El Futuro de la Administración. Grupo Editorial Norma. Colombia. 2008

HERMIDA, J. El empresario ¿víctima o culpable de las crisis de su empresa? Ediciones Contabilidad Moderna, Buenos Aires, 1981

HOFSTEDE, G. Culturas Organizacionales, Alianza Editorial, Madrid, 1992

KOTTER, J. y HESKETT, J. Cultura de Empresa y Rentabilidad. Ediciones Díaz de Santos, Madrid. 1995

KRIEGER, M. Sociología de las organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional. Pearson Education, Buenos Aires, 2001

LANDY, F. L. & CONTE, J. M. Psicología industrial, Editorial Mc Graw Hill, México, 2005

MARCHESÁN, A. El líder que sirve. Coach ontológico y social. Editorial Dunken. Buenos Aires. 2009.

MATSUMOTO, D. Culture and Psychology, Brooks/Cole Publishing Company ITP, New York, USA. 1996.

MC CORMACK, K. Business Process Orientation: Do you Have It? Placing an emphasis on processes will help organizations move forward. U.S.A.: Quality Progress. January 2001.

MC WILLIAMS, M. Team Evolution Requires Synergistic Culture Change. ASQC's 50<sup>th</sup> Annual Quality Congress Proceedings. Chicago, 1996.

MORGAN, GARETH Imágenes de la Organización, Ed. RA-MA, Madrid, 1990

PETERS, T. A. Y WATERMAN, R. H. In search of Excellence. Harper y Row. New York, USA. 1982

MURADEO, L. Coaching para la transformación personal. Un modelo integrado de la PNL y la ontología del lenguaje. Editorial Granica. Buenos Aires. 2010.

ORDÓÑEZ, R. Cambio, creatividad e innovación. Desafío y respuesta. Ed. Granica. Argentina. 2010.

ROBBINS, S. Comportamiento organizacional. Ed. Prentice Hall, Octava Edición, México D.F. 1999

RUIZ Balsa, A. Y COPPOLA, G. Gestión de riesgo comunicacional. Editorial La Crujía.



Argentina, 2011

ROSE, E. and ODOM, R. *Four Keys Ideas for Successfully Implementing Change*. ASQC's 50<sup>th</sup> Annual Quality Congress Proceedings, Chicago. Pág. 289-296, 1996.

SAGASTIZÁBAL, M. H y PERLO C. *La investigación: acción como estrategia de cambio en las organizaciones*. Ed. Stella, Buenos Aires, 2006.

SÁNCHEZ LÓPEZ, M. P Y QUIROGA ESTÉVEZ, M. A. *Perspectivas actuales en la inv. Psicológica de las diferencias individuales*. Ed. Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid 1998

SCHEINSON, D. *El poder y la acción a través de la comunicación estratégica*. Ed. Granica. Argentina. 2011

SCHEIN, E. *La cultura empresarial y el liderazgo*. Editorial Plaza Janés, Buenos Aires, 1988.  
----- "Psicología de las Organizaciones", Trad. V. E. Cruz Cardona Méjico: Ed. Prentice Hall, 2000 (Trabajo original 1979).

SCHLEMENSON, A. *La estrategia del talento. Alternativas para su desarrollo en organizaciones y empresas en tiempos de crisis*. Ed. Paidós, Buenos Aires, 2002.

SCHVARSTEIN, L. *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*, Ed. Paidós, Buenos Aires, 2004.

----- *Psicología Social de las Organizaciones. Nuevos aportes*. Argentina: Ed. Paidós, 1992.

SENGE, P. y OTROS. *La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Ed. Granica. Argentina. 2009.

SERLIN, J. *Significados, Conocimiento Organizacional, Aprendizaje y Competitividad en Contextos Turbulentos y Ambiguos*. Universidad Nacional de Rosario, Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, 2002.

SERLIN y OTROS. *La negociación empresarial en un marco intercultural*. Novenas Jornadas de Investigación en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, 2004

STAKE, R. E. *Investigación con estudio de casos*, Ed. Morata, Madrid, 1998.

THEVENET, M. *Auditoría de la cultura empresarial*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1992

THOMPSON, A.JR, STRICKLAND I. A. J., GAMBLE, J. E. *Crafting and Executing Strategy: The quest for competitive advantage – Concepts & Cases 14th*, McGraw-Hill. 2005

THOMSON, P. *Los secretos de la comunicación. Cómo ser escuchado y obtener beneficios*. Ed. Granica. Buenos Aires. 2010.

WATZLAWICK, P. y OTROS *Cambio*. Octava edición. Editorial Herder, Barcelona, 1994.

----- *Teoría de la comunicación humana*. Undécima edición. Editorial Herder, Barcelona, 1997.

WEICK, K. *Prepare su Organización para enfrentar incendios*, Harvard Business Review, May-June, 1996

----- *Procesos de construcción de sentido en las organizaciones* Publicación IIATA N° 2 Rosario, 2007.



### **Sitios webs consultados**

[http://www.arearh.com/articulo/Cuales son los verdaderos problemas de comunicacion interna que sufren nuestras empresas.html](http://www.arearh.com/articulo/Cuales_son_los_verdaderos_problemas_de_comunicacion_interna_que_sufren_nuestras_empresas.html)

<http://www.turemanso.com.ar/fuego/psi/percepcion.html>

<http://prof.usb.ve/miguelm>