

Mesa de Debates II

Del conflicto a la articulación social, comunicación estratégica para el cambio

Claudia P. Salas-Forero (Pontificia Universidad Javeriana - Colômbia)

Resumen

A pesar que la teoría del cambio es una de las más importantes para la Comunicación Estratégica en el mundo organizacional del siglo XXI, poco es lo que se ha escrito al respecto en Colombia y hasta en nuestro medio latino.

Ante lo anterior, uno de los objetivos de éste estudio es identificar el estado del arte de la Comunicación Estratégica para el Cambio, con el fin de delimitarla en posibles campos de investigación en el área y describir su relación con el conflicto.

Además se desea establecer una perspectiva sobre la visión de la Comunicación Estratégica para el Cambio como articuladora social.

Al evaluar las tendencias actuales y futuras de la Comunicación Estratégica para el Cambio, se describe su relación con el conflicto y su poder relacional.

El método cualitativo utilizado en ésta investigación es el de revisión y reflexión, al comprender un estado del arte de la Comunicación para el Cambio, sus estrategias, conflictos e influencia relacional como articuladora social.

Al finalizar la revisión sobre el estado del arte de la Comunicación para el Cambio, se llega a la conclusión de la necesidad sin escape de transformarse continuamente, pero las organizaciones están poco preparadas para el cambio o la solución del conflicto en nuestro medio, sin una guía o manual al respecto, sin involucrar a todos los interesados desde el principio del proceso y conocer sus motivaciones; así como por la falta de creatividad, estrategia que es más importante que los recursos de acuerdo a Hamel (ManagementWeb, 2012).

Hay que investigar a futuro la aplicación de los principios de comunicación para el cambio y las estrategias de acuerdo a los diferentes públicos u organizaciones.

El proceso estratégico de la creatividad y el ser relacional, así como la influencia de la Comunicación para el Cambio en su articulación social, son otros campos a estudiar o profundizar.

Palabras Claves

Comunicación estratégica, cambio y ser relacional.

Introducción

Hoy en día, el cambio ya es ampliamente conocido y el miedo a sus posibles consecuencias en la desarticulación social se han superado en gran parte, como lo afirma Sims (2002):

Fuerzas como la globalización, los avances implacables de la tecnología, la competencia sin precedentes, el trastorno de la política y la apertura de nuevos mercados — ejercen presión constante en las organizaciones de todas las tallas y tipos. Como resultado, estas organizaciones están empezando a cambiar su propia marcha en respuesta a la evolución del desarrollo en el mundo (p. 1).

En los contextos de los países Latinoamericanos de la década de los 90, el paradigma estratégico era el de la discontinuidad, por los cambios macroeconómicos que se presentaron, frente a las antiguas economías cerradas e inflacionarias (Bertagnini, 1996).

En el presente siglo, es imprescindible comprender como se da el cambio social, ya que como indica Sharpe (2010), aún si el interés es mantener relaciones existentes que contribuyan al apoyo del cliente, los legisladores o el público, como la lealtad en un producto o servicio, es necesario tener en cuenta el entorno externo e interno de las organizaciones.

La Comunicación Estratégica para el Cambio permite articular el conflicto socialmente, al ubicar el ser relacional dentro de su contexto y darle a través de la investigación y la proactividad toda la información necesaria para ser creativo y aspiracional.

Definición del Problema

¿Cuál es el estado del arte de la Comunicación Estratégica para el Cambio como articuladora social?

Leban y Stone (2008) afirman que la administración del cambio nunca se va a ir, que está aquí para quedarse. Por lo tanto el comprenderla a través del diálogo o de la comunicación, resulta una estrategia muy valiosa para solucionar los conflictos y articular socialmente sus objetivos a largo plazo.

El cambio ya es parte del día a día no sólo del vivir como seres humanos relacionales, sino también de las organizaciones. Sin embargo, de acuerdo a un reporte o estudio empresarial en Europa (Sims et al., 2002), únicamente el 51% de las compañías encuestadas calificaban a sus líderes como excelentes o buenos en sus capacidades para enfrentar los retos en los negocios. Entre estos se encontraban el enfrentarse con la incertidumbre o el cambio, implementar fusiones o adquisiciones, ejecutar estrategias agresivas de crecimiento, competir en una economía global, retener empleados y en general todos los catalogados como cambios organizacionales.

En el siglo XXI, el conocimiento de los factores relacionados con el cambio o el denominado manejo de tendencias, da al profesional en comunicación estratégica una ventaja en asesoría administrativa y en el proceso, tanto de investigación como de planeación. Actualmente, dominar el cambio es básico para nuestro posicionamiento gerencial, es la voz que necesitamos en la toma de decisiones de las organizaciones y la clave para llegar del conflicto a la articulación social.

Metodología

A través de una revisión y reflexión sobre el estado del arte de la Comunicación para el Cambio se comprenderán sus estrategias, conflictos e influencia relacional como articuladora social.

La reflexión sobre la Comunicación Estratégica para el Cambio, presente ahora en todos los fenómenos organizacionales o sociales, se dará en el artículo a través de un

marco conceptual y teórico, tanto de la comunicación como de la estrategia, para determinar su vínculo con el conflicto y el ser relacional.

Marco Conceptual

El cambio es definido en éste artículo, como un proceso de reajuste y readaptación, mientras el hombre responde en su comportamiento a las circunstancias siempre cambiantes (Schwartz y Ewald, 1968). Es decir del conflicto a la articulación social.

En cuanto al cambio profundo, el cual es el que verdaderamente lleva a la articulación social, debe ser de acuerdo a Senge (1999), un cambio organizacional que combine tanto los cambios en los valores internos de la gente, aspiraciones y comportamientos; como los cambios externos en procesos, estrategias, prácticas y sistemas.

Se entiende la comunicación de acuerdo con los fundamentos epistemológicos, retomados por ALAIC (Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación), como producción común de sentido, es decir el articulador del conflicto sobre la realidad sociocultural, conformada por un campo posible de configuración de nociones, visiones, percepciones, intenciones, operaciones y acciones comunes, que se construyen y se configuran nuevamente en otras (Duarte, 2006).

En cuanto a la estrategia relacionada con la comunicación, Garrido (2004) la define como un marco ordenador, centrado en el receptor, que integra los recursos de comunicación corporativa, en un diseño de largo plazo, conforme a unos objetivos rentables para la organización. Sin embargo, por la evolución del cambio, hay también estrategias a corto plazo.

La estrategia no sólo sería la ciencia del conflicto, como lo indica Pérez (2010), sino la orientación articuladora, centrada en la búsqueda del diálogo, o la comunicación para escuchar y comprender al otro, para encontrar lo que nos une y el ser relacional o articulador social.

Para comprender la Comunicación Estratégica, en la que cobra importancia el hecho de que para existir una verdadera comunicación, tiene que haber entendimiento, se toma como punto de partida, la necesidad de comprensión en la comunicación. Pérez et al. (2008) define la Comunicación Estratégica como una forma de acción social que

se caracteriza por la interacción simbólica, para resolver problemas o maximizar oportunidades.

Todos los anteriores conceptos, el de cambio que une los valores internos con los procesos externos, como el de comunicación o estrategia, son básicos para hacer posible la articulación social.

Marco Teórico

Entre los modelos que permiten estudiar el cambio, se encuentran el sistémico, que según Bertagnini (et al., 1996), se mide por las interrelaciones entre estrategia, comportamiento y administración. La primera comprendería la misión, visión, estrategia competitiva y las políticas. El comportamiento individual o grupal, estaría ligado a la cultura de cada organización y al estilo empresarial; mientras que la administración sería la estructura organizacional, la informática, los procesos administrativos y los recursos tangibles como los activos fijos o el dinero.

De ésta teoría de los sistemas, se sabe que una organización no mantendrá estabilidad o longevidad, si no puede cambiar en relación a las necesidades de su entorno social (Sharpe et al., 2010).

En la teoría sistémica todos somos parte del sistema, de ahí la importancia de la interrelación entre todos los seres vivos como la estrategia para poder sobrevivir e impactar positivamente nuestro entorno común, bajo una relación ideal equilibrada y armónica, apoyada en la comunicación.

Desde el punto de vista de los sistemas socio-culturales, dos categorías de cambio pueden ser reconocidas, la externa, que se origina y entra por fuera de la cultura, y el cambio interno, cuya fuente es dentro de la cultura (Schwartz y Ewald et al., 1968). El reto es encontrar la articulación social entre las dos categorías a través de estrategias de comunicación.

Por otro lado, bajo la visión de la sociología, se estudia la teoría del conflicto en la cual las diferencias o la oposición son inputs para el cambio, siendo igual de importantes el

consenso y la cooperación para el éxito del cambio a larga escala; o la cíclica que indica que en toda sociedad hay períodos de crecimiento y de caída, los cuales son períodos recurrentes.

Otra teoría relevante para nombrar es la teoría administrativa de la tensión y la adaptación, en la cual la cultura es vista bajo la visión moderna, como un mecanismo de adaptación, en la que el cambio social tiene también ciertos elementos no adaptativos, en donde el conflicto es parte de la misma (Dube, 1992).

Finalmente, los resultados de investigación que se encuentra en la antropología cultural indican que el cambio es constante, la resistencia al mismo es normal, entre más grande y antigua es una organización más resistencia al cambio y mayor conflicto (Sharpe et al., 2010).

Éste cambio organizacional se puede dar en dos formas, a través de la persuasión o a través de la fuerza. El más efectivo y a largo plazo es el primero, donde la comunicación estratégica es imprescindible; pero cuando el de la fuerza es necesario, debe sostenerse sobre el tiempo para ser aceptado (Sharpe et al., 2010).

Cambio por Fuerza

La economía, cambio en el clima, religión y muchos otros factores pueden ejercer fuerza o influir en el cambio. Dos categorías desde el punto de vista socio-cultural pueden ser reconocidas en éste proceso, cambio interno, cuyas fuentes están dentro de la cultura y el externo, que se origina y entra por fuera de ésta (Schwartz y Ewald et al., 1968).

No importa a cual camino miremos, las organizaciones están constantemente encontrando mejores y formas más rápidas de responder a los cambios constantes presentados por la revolución de la tecnología de la información, aumento de la globalización, clientes más inteligentes y un cambio constante en la base de los empleados (Sims et al., 2002).

Muchos de estos cambios son los llamados por fuerza, como el *downsizing*, las fusiones de empresas, cambio en dirección o el cambio de tecnología. Grandes retos

que necesitan de estrategia y comunicación para lograr la articulación social que puede surgir con el conflicto del cambio.

Entonces, en la comunicación cobra gran importancia el saber vivir en relación con otros, tanto en la vida profesional como personal, en una búsqueda ideal de soluciones armónicas, con no muchas estrategias óptimas establecidas, si no múltiples interpretaciones, de ahí la importancia de estrategias flexibles de acuerdo al entorno y la situación (Fisec, 2008).

Cambio por Persuasión

Algunos expertos como Lewin (Schein, 1990; Leban y Stone, 2008) ofreció una de las primeras contribuciones al cambio organizacional desde el punto de vista psicológico e indicó como alentar un buen desempeño es estratégicamente más efectivo que la presión de la supervisión. Su modelo tiene tres pasos:

1. Descongelamiento. El proceso de identificación de los comportamientos existentes y los que desea la organización para alcanzar su misión y objetivos compartidos, es el cambio cultural y la creación del clima para el cambio.
2. Cambio/Movimiento. El proceso de desarrollar nuevos comportamientos, valores y actitudes, identificando los procesos de cambios en la estructura de las organizaciones que facilitarán la adquisición del nuevo comportamiento, combinado con la implementación y evaluación del rendimiento mediante indicadores.
3. Re-congelamiento. Estabilización de los nuevos comportamientos grupales, valores y actitudes. Normalmente se logra a través de sistemas que premian el nuevo comportamiento, así como con políticas, educación y comunicación que refuerza las normas de la nueva cultura o comportamiento.

En ésta parte es donde es importante aplicar los principios de persuasión, tan útiles para la comunicación estratégica, tales como los que indican Xifra y Lalueza (2009):

- Las personas se influyen más rápido por gente en la que confían y creen.
- La repetición mantiene los temas en la agenda.

- La comunicación interpersonal es más eficaz a la hora de cambiar pensamientos que la mediada.
- La comunicación verbal expresa menos pero es más fácil aceptada que la escrita.
- Se presta más atención a los medios audiovisuales que a los escritos.
- La gente que participa activamente en la toma de decisiones suele conservar cambios de actitud a largo plazo.
- La gente que se compromete no suele cambiar de opinión después.

En éstos últimos puntos, por ejemplo, es donde hay una gran falla de acuerdo a una reciente investigación de la agencia multinacional de relaciones públicas, Burson-Marsteller hecha en 10 países europeos en el 2010 (Caicedo, 2011). El estudio con 470 ejecutivos de comunicación y recursos humanos, encontró que sólo 25 % de las empresas comprometen desde el principio de los planes de cambio a los empleados, ya que la mayoría les informan mientras está sucediendo, con poco énfasis en el seguimiento o el diálogo, lo que indica una necesidad para los profesionales de cambio de ser más estratégicos en su comunicación.

Usar la influencia y la persuasión es la mejor estrategia para aplicar en comunicación. La fuerza o la imposición es la forma menos efectiva de alcanzar el cambio permanente. La efectividad en la estratégica para el cambio se mide por el uso de los canales preferidos de comunicación del público objetivo, así como de su lenguaje verbal y no verbal (Arensberg y Niehoff, 1971).

Comunicación Estratégica, Cambio y Articulación Social

El cambio ideal es aquel que es estratégicamente proactivo, es decir, hecho con el lujo del tiempo, anticipando los eventos externos que requerirán una redirección fundamental de la organización (Leban y Stone et al., 2008).

El éxito de los cambios y la evasión del conflicto se encuentran en la estrategia y en el manejo de la gente. El éxito de la gente, reside en la comunicación adecuada que ante todo escuche, sea transparente, acabe la incertidumbre, cree confianza, que ayude a

fundamentar una visión de cambio, con mensajes repetitivos y por diferentes medios, en donde se alineen los mensajes institucionales con los que den los líderes formales e informales según cada público, con consistencia. Es decir un cambio hacia la articulación social, gracias a la Comunicación Estratégica.

El cambio en una organización, no depende de un área, sino de todos los líderes hábiles, entrenados y empoderados. Como indicaría Hamel (ManagementWeb et al., 2012), el estrangulamiento está por regla general en lo alto.

La estrategia se repiensa entonces en clave relacional y no de ejercicio de poder, como lo indican Pérez y Massoni (2011):

Un estratega que se sabe enganchado en la trama de relaciones como los otros participantes y que es consciente de que ninguna solución le será ajena ni a él ni a los otros. De ahí la importancia del diálogo (p. 194).

Se necesita la comunicación para lograr el cambio e involucramiento de los jefes, con un libreto común y una información compartida al mismo tiempo, usando estrategias de persuasión, como la comunicación cara a cara que sigue siendo de las más efectivas en períodos de cambio y para solucionar conflictos.

La comunicación cara a cara es la mejor para comunicar lo que es complejo, ambiguo o tienen un contenido emocional, como muchas veces es el caso de los conflictos. Permite que el emisor capte todas las reacciones a su mensaje y da la oportunidad al receptor de obtener retroalimentación instantánea (Broadstairs, 2001).

Desde el punto de vista de la Comunicación Estratégica, hay un sin número de preguntas relacionadas al cambio que se tratan de responder en éste documento (Sims et al., 2002):

- ¿Cómo podemos desde la Comunicación Estratégica manejar el cambio y evitar el conflicto?
- ¿Qué clase de agentes o programas administrativos sobre el cambio son necesarios para aumentar el éxito del cambio organizacional?

- ¿Cuáles son los acercamientos más efectivos para el cambio en el contexto de las nuevas organizaciones?
- ¿Qué pueden hacer las organizaciones para asegurar que sus esfuerzos de cambio son exitosamente implementados?

Un dominio de la información y los factores que influyen en los caminos que toma el cambio, es el centro de la razón de ser estratégicos, nunca podremos dominar la Comunicación Estratégica, o su juego como indicaría Pérez (2008) en cuanto al hombre relacional y aspiracional, si no somos conscientes sobre dónde estamos y hacia donde van todas las fuerzas del entorno que nos afectan, como lo indica la siguiente figura sobre Comunicación para el Cambio.

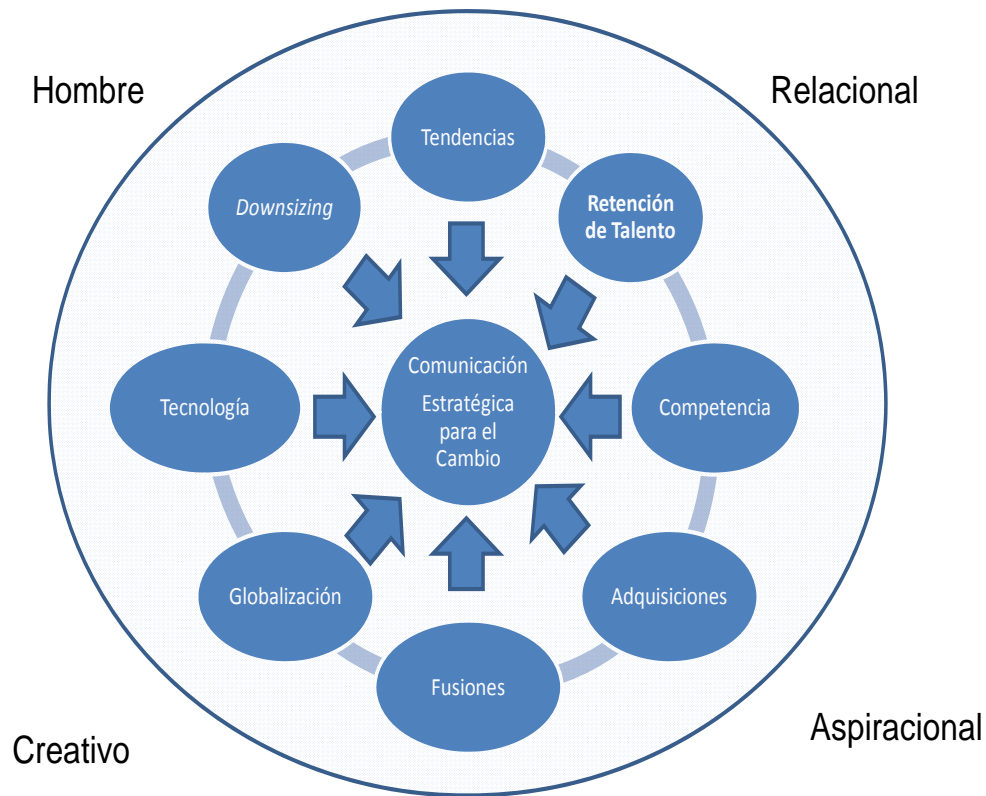


Figura No.1. Comunicación Estratégica – Cambio y Articulación Social

Fuente: Elaboración de la Autora

Las recomendaciones de expertos son hacia la preparación del cambio, para poder administrarlo mejor estratégicamente y que no nos atrape por sorpresa. Éste requiere pensamiento creativo, tan importante para la Comunicación Estratégica. Entre las preguntas que se sugieren al respecto según Sims (et al., 2002), están:

- ¿Por qué debemos cambiar?

- ¿Quiénes van a ser impactados por el cambio (empleados, clientes, accionistas, proveedores, etc.)?
- ¿Cuándo el tiempo óptimo para introducir el cambio y cuándo se introduce un programa para reforzar y apoyar el cambio?
- ¿Cuáles son sus tres peores temores acerca del cambio en su organización?
- ¿Cómo será el cambio implementado— en términos de procesos, recursos, comunicaciones?
- ¿Dónde los cambios deben ser implementados en toda la organización o en ciertas áreas de la compañía?

Para Frahm (2010) Comunicación para el Cambio incluye comunicación de monologo, comunicación de diálogo y la informal del rumor. La primera es de arriba hacia abajo, de una sola vía e instrumental, relacionándola con hojas de hechos, formatos sobre preguntas comunes y puntos o mensajes principales del gerente para comunicar.

La de diálogo, que es la ideal en la Comunicación Estratégica, es de relaciones o articulación social, se escucha a la gente y todos comparten el poder así como la voz. En ésta comunicación constructiva se crea nuevo significado, procesos o productos de las conversaciones y puede ser aplicada, por ejemplo, en los recorridos personales de los gerentes o en encuentros cara a cara en pequeños grupos de discusión.

Por último la informal del rumor, que no hay que olvidar, sino aprovechar, porque siempre va a estar ahí y lo que se puede hacer con una buena comunicación de doble vía es disminuirla, así como su credibilidad, pero nunca desaparece. En éste punto, es cuando cobran mucha importancia el contacto con los líderes informales, aquellos en los que los empleados creen y que son tan importantes para el éxito del cambio, con los cuales se puede difundir el rumor pero oficial.

La comunicación informal, puede servir como barómetro de que tan receptiva esta la gente al cambio que se va a introducir (Frahm et al., 2010). Los directivos deben estar al tanto de los rumores y pueden hasta usarlos con los mensajes y lideres indicados,

para lograr hasta a través de estos la articulación social tan importante en la Comunicación Estratégica.

Preparación para el Cambio

Una de las principales actividades para estar listos al cambio o al conflicto es la identificación u análisis de tendencias, que incluye varios pasos: Entender las posiciones básicas de política pública de la organización; monitorear los cambios sociales, económicos, tecnológicos y políticos; e identificar objetivos o fines específicos de tendencias relacionados a los objetivos corporativos (Heath y Nelson, 1986).

La tendencia denominada extrapolación, asume que la agenda de los medios cambia lentamente, como lo hace las tendencias de los diferentes temas, por lo tanto, las tendencias actuales pueden ser proyectadas unos pocos años en el futuro, con un grado razonable de confianza (Heath y Nelson et al., 1986, p. 166).

Lukaszewski (2008) indica varios pasos para identificar tendencias en comportamiento, y preparar la gerencia para enfrentarse a ellas:

- Analizar los modelos de comportamiento en los eventos mediante la recolección de información ya sea impresa o virtual de los periódicos y principales medios de comunicación.
- Seleccione las situaciones de mayor conflicto, las más desestabilizantes o peligrosas y conviértalas en escenarios hipotéticos, para demostrar posibilidades y posibles reacciones de gerencia.
- No olvide escenarios no operativos, como comportamientos no éticos de empleados o gerencia, violencia de empleados o la comunidad, las redes sociales, la web o los blogs que no se controlan y pueden ser usados para atacar una organización.

El análisis de tendencias y la investigación en general, es lo que permite a los comunicadores estratégicos lograr la articulación social. Es la habilidad de escuchar las voces dentro del medio ambiente social y a los diferentes *stakeholders* o públicos (Sharpe et al., 2010).

Plan para el Cambio y la Articulación

Como se desarrollan por ejemplo planes de crisis en Comunicación Estratégica, se deben desarrollar planes para el cambio. Hay que preguntarse el por qué, qué, quién, cómo, dónde y cuándo. ¿Cuáles son los cambios necesarios para reducir la distancia entre el estado real del ideal? ¿Cuáles son las fuerzas a favor y en contra del cambio? ¿Quiénes van a ser impactados por el cambio (empleados, clientes, inversionistas, distribuidores, etc.)? ¿Cómo va a ser el cambio implementado, en términos de comunicación, recursos o procesos?. Hay que aprender de éste, mirándolo como una aventura, aplicando pensamiento creativo tan importante para una verdadera estrategia de comunicación y autoevaluándose (Sims et al., 2002).

Es decir para lograr el cambio del conflicto hacia la articulación social hay que empezar desde la casa, desde uno mismo, analizar como comunicador estratégico cuáles son los tres aspectos en los que personalmente se es realmente bueno al enfrentar el cambio o el conflicto y cómo se pueden aplicar estas fortalezas en el cambio organizacional. Preguntarse, ¿cuáles son los tres miedos más grandes como profesional que afronto frente a la organización y cómo los podría superar? (Sims et al., 2002).

Los cambios organizacionales deben ser rápidos, evitando la incertidumbre, de forma periódica y no pueden ser constantes. Para poder implementar un cambio que afecte el comportamiento de forma positiva, logrando la articulación social y aumentar hasta la productividad, se debe ser proactivo y asumir el compromiso.

De acuerdo a Leban y Stone (2008), entre los principios de Comunicación para el Cambio, se encuentran:

- Desarrollar estrategias de comunicación que no sorprendan a la gente.
- Involucre totalmente a la gerencia de alto rango: apariciones personales, en presentaciones audiovisuales, secciones de preguntas y respuestas, e-mails, demostraciones de modelos a imitar comprometidos con el cambio.
- Involucre a los líderes formales e informales de su público objetivo en la planeación e implementación del cambio, con el fin de evitar el conflicto.

- Establezca una identidad clara y gráfica del cambio: Use regalos como camisetas, posters, almohadillas para el *mouse* del computador, para permitirle a la gente que demuestre visiblemente su compromiso con el cambio.
- Use múltiples medios en publicaciones sincrónicas para crear impacto y evitar la fatiga de la comunicación.
- Use encuestas para estudiar su propia efectividad.
- Asegúrese que el equipo de comunicación atienda todos los proyectos administrativos y reuniones del comité de dirección, durante todo el programa.

Finalmente, identifique y comunique el beneficio percibido al aceptar el cambio. Hay que entender las motivaciones del público objetivo. Fuera de las necesidades básicas, las motivaciones más fuertes en los humanos son las económicas, estatus en educación, salud y conveniencia (Schwartz y Ewald et al., p. 482) (Arensberg y Niehoff, et al., 1971, p. 119).

Conclusiones

Hay que investigar a futuro la aplicación de los principios de Comunicación para el Cambio de acuerdo a los diferentes públicos u organizaciones, y las diversas estrategias según los diversos escenarios posibles de conflicto.

Frahn (2009) diferencia la Comunicación para el Cambio en el caso de reestructuración y de *downsizing*. Para ella, en el primer caso, no hay que olvidar comunicar lo que permanece igual, el ancla en un mar picado.

Mientras, en *downsizing* (Frahn et al., 2009), indica que se deben transmitir los mensajes con dignidad y respeto a todos los públicos, incluyéndose uno mismo. Los frentes de comunicaciones externas e internas deben estar unidos, nunca los empleados deben enterarse primero, por ejemplo, por los medios de comunicación, la web o redes sociales.

Frahn (et al., 2009) también sugiere en su artículo, 8 puntos en comunicación de *downsizing* y reestructuración. En el primer caso hay que ser parte de la comunicación

informal del rumor, con el fin de usarla para clarificar información incorrecta, darle sentido a lo que se está diciendo, retroalimentar y enterarse lo que se está diciendo.

Por último, Frahn (et al., 2009) afirma que no hay que olvidar el síndrome del sobreviviente, los cuales necesitan ser escuchados y oportunidades para fortalecerse, o si no se enfrenta la organización con reducción de desempeño, ausentismo por enfermedad e intentos u aumento de retiros.

Es decir, ante un nuevo escenario organizacional, los profesionales de talento, gestión o recursos humanos, quedan también preocupados en retener el talento que permanece en la organización, en lograr su articulación social. Por lo anterior, una de las tendencias estratégicas actuales es la contratación y la retención de talento humano (Tendencias Estratégicas, 2011).

Las situaciones que cambian las reglas de juego en nuestra articulación social actual son constantes. Como indica Manucci (2011) el entrenamiento para las contingencias está basado en cuatro arquetipos, todos relacionados con lo nuevo, el Explorador, al animarse a lo nuevo; el Cartógrafo que lo diseña; el Constructor que lo materializa y el Colono que lo protagoniza.

Así lo señala Hamel et al. (ManagementWeb, 2012), cuando distingue tres categorías de empresas, en las cuales lo más importante no es ser una organización líder del mercado ("*rule makers*"), si no ser una "*rule braker*", es decir reinventar la industria, ya que estrategia es inventar y descubrir nuevas formas de articulación social, en donde si hay conflicto o cambios, éstos nos permitan es crecer como seres relacionales y no únicamente racionales.

Por lo tanto, otro de los campos a estudiar o profundizar en futuras investigaciones, es el proceso estratégico de la creatividad y la influencia de la Comunicación para el Cambio en su articulación social.

Referencias Bibliográficas

- Arensberg, C. M. y A. H. Niehoff (1971). *Introducing social change*, 2nd Ed. Chicago: Aldine - Atherton, Inc.
- Bertagnini, A. (nov1996). "Gestión estratégica de los recursos humanos y los procesos de cambio institucional", en *Cuadernos de Investigación Nueva Época*, [en línea], Issue 42, p175-188, 14p., disponible en: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&hid=24&sid=f135d0ee-23ea-4be0-bb66-13cba5d11401%40sessionmgr12>, acceso: 15 de mayo de 2011.
- Broadstairs, K. (2001). GBR: *Scitech Educational*, p 33 [en línea], disponible en: <http://site.ebrary.com/lib/bibliotecausa/Doc?id=10040408&ppg=33>, acceso: 15 de mayo de 2011.
- Caicedo, G. (2011). "La comunicación frente al cambio: Todavía en Pañales". *Comunikandonos.com* [en línea], disponible en: <http://www.comunikandonos.com/sitio/comunicacion-interna/488-la->

- [comunicacion-frente-al-cambio-todavia-en-panales.html](#), acceso: 30 de agosto de 2011.
- Duarte, G. (2006). "Características estructurales de la producción ALAIC. Una aproximación al conocimiento comunicativo del GT-1" *Comunicación y Sociedad* [en línea], 6, disponible en: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=16&hid=108&sid=dd385a68-ba58-4410-be36-56214545945e%40sessionmgr111>, acceso: 5 de octubre de 2010.
- Dube, S. C. (1992). *Understanding change: Anthropological & sociological perspectives*. New Delhi: Vikas Publishing House Pvt Ltd.
- Fisec (2008). "Conclusiones del VI Encuentro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación en Tendencias 21. Una nueva mirada". Bitácora [en línea], disponible en: http://www.tendencias21.net/fisec/CONCLUSIONES-DEL-VI-ENCUENTRO-IBEROAMERICANO-SOBRE-ESTRATEGIAS-DE-COMUNICACION_a18.html, acceso: 5 de junio de 2011.
- Frahn, J. (2010). "So just what is change communication?" [en línea], disponible en: <http://jenniferfrahmcollaborations.x.iabc.com/tag/change-communication/>, acceso: 15 de mayo de 2011.
- Frahn, J. (2009). "8 Points on downsizing and restructuring communication" [en línea], disponible en: <http://jenniferfrahmcollaborations.x.iabc.com/2009/02/17/8-points-on-downsizing-restructure-communication/>, acceso: 10 de abril de 2011.
- Garrido, F. (2004). *Comunicación estratégica*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Heath, R. L. and R. A. Nelson (1986). *Issues management: Corporate public policymaking in an information society*. California: Sage Publications.

Leban, B. y Stone, R. (2008). *Managing Organizational Change*. New York: John Wiley & Sons.

Lukaszewski, J. E. (2008). *Why Should the Boss Listen to You? The Seven Disciplines of the Trusted Strategic Advisor*. San Francisco: Jossey-Bass

ManagementWeb (Texto extraído de GurusOnline.tv) "Gary Hamel habla sobre la revolución en la innovación" [en línea], disponible en: <http://www.managementweb.com.ar/Estrategia1.html>, acceso: 30 de agosto de 2011.

Manucci, M. (2010). *Contingencias*. Bogotá: Editorial Norma.

Pérez, R. (2008). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Book Print Digital.

Pérez, R. (jul2010). "Estrategias cotidianas". *Estrategar: Declaración de la Isla de Pensamiento de San Simón* [en línea], disponible en: <http://www.tendencias21.net/estrategar/>, acceso: 15 de julio de 2010.

Pérez, R y Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia*. Barcelona: Editorial Ariel.

Schein, E. (1990). "Kurt Lewin's in the field and in the classroom: notes toward a model of managed learning", *Occasional paper, MIT Sloan School of Management* [en línea], disponible en: <http://www.solonline.org/res.wp/10006.html>, acceso: 15 de mayo de 2011.

Schwartz, B. y Ewald, R. H. (1968). *Culture and society: An introduction to cultural anthropology*. New York: The Ronald Press Company.

Senge, P.; Kleiner, A.; Roberts, C.; Ross, R.; Roth, G., y Smith, B. (1999). *The dance of change: The challenges of sustaining momentum in learning organizations*. New York: Currency/Doubleday.

Sharpe, M. (2010). "Change Theory" [en línea], disponible en: http://www.instituteforpr.org/essential_knowledge/detail/change_theory/, acceso: 15 de mayo de 2011.

Sims, R. (2002). "Changing the Way We Manage Change" [en línea], disponible en: <http://site.ebrary.com/lib/bibliotecausa/Doc?id=10023319&ppg=9>, acceso: 15 de mayo de 2011.

Tendencias Estratégicas (2011). "La contratación y la retención de talento son prioritarios para las empresas" [en línea], disponible en: http://www.tendencias21.net/La-contratacion-y-la-retencion-de-talento-son-prioritarios-para-las-empresas_a6603.html, acceso: 30 de agosto de 2011.

Xifra, J. y Laluza, F. (2009). *Casos de relaciones públicas y comunicaciones corporativas*. Madrid: Pearson Prentice Hall.