

**Estrategias de  
comunicación de una PyME  
con certificación ISO**

**Autores**  
*Magaly Bustos Coral*  
*Bibiana Yaneth Romero Chala*



**Catalogación en la fuente: Biblioteca Universidad EAN**

Bustos Coral, Magaly

Estrategias de comunicación de una PyME con certificación ISO [Recurso electrónico] / Magaly Bustos Coral, Bibiana Romero Chala. -- Bogotá : Universidad EAN, 2013. -- (Comunicación Organizacional)

**ISBN: 978-958-756-210-1**

1. Comunicación organizacional 2. Administración I. Romero Chala, Bibiana

658.45 CDD 21



**Edición**

Dirección Gestión del Conocimiento

**Revisor de Estilo**

Sonia Carolina Sánchez

**Diagramación**

Leonel Guerrero C.

Publicado por Ediciones EAN 2013.  
Todos los derechos reservados.

**ISBN: 978-958-756-210-1**

Universidad EAN, Carrera 11 No. 78-47 Bogotá D.C., Colombia, 2013

Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra sin autorización de la Universidad EAN®  
Producido en Colombia.

# Tabla de contenido

Introducción	4
1. Planteamiento del problema	7
2. Objetivos	9
3. Marco teórico	10
4. Metodología	18
5. Diagnóstico de las estrategias efectivas de comunicación en PyMEs con certificación ISO	21
6. El caso de <i>International Academy</i>	39
7. Conclusiones	59
8. Referencias	63

# Introducción

Para ser competitivas, las empresas han tenido que incursionar en el ámbito de las certificaciones con miras a utilizar los parámetros internacionales que les permitan equiparar su negocio con el de otras PyMEs en el ámbito global. De modo que no sólo han buscado lograr un nivel óptimo de calidad, sino que han procurado que dicho proceso sea certificado por la Organización Internacional de Estandarización: ISO (por sus siglas en inglés).

En este contexto, muchas organizaciones han invertido esfuerzos y recursos para implementar un proceso de autoevaluación y auditoría que los lleve a acceder a las certificaciones pertinentes, según sea su sector de negocios. En dicho proceso, se constata que todos los integrantes de la organización se conectan para lograr una unificación que les permita obtener los estándares de calidad esperados, de suerte que de modo explícito o no, utilizan estrategias de comunicación, ya que el logro de la certificación involucra diferentes momentos de verdad donde una comunicación efectiva define el éxito del proceso.

La empresa debe darse cuenta de cómo es su comunicación con los diferentes *Stakeholders* porque allí es donde resulta útil identificar las acciones de comunicación que le permiten lograr la certificación en calidad, ya que si bien las normas ofrecen las especificaciones para su implementación, estas se hacen desde la perspectiva técnica y metodológica, mas no desde los procesos de comunicación y organización que se derivan de su adopción, como la necesidad de convocar, cohesionar,

empoderar y documentar, entre otros procesos conexos a la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).

El tema de los procesos de certificación en PyMEs, ha sido considerado por un grupo amplio de estudiosos. Autores como Rodríguez-Escobar, González-Benito y Martínez-Lorente; Lylia Bahmed, Mébarek Djebabra, Ali Boukhalifa, Stanislav Karapetrovic e Iñaki Heras Saizarbitoria, entre otros, se enfocan en la revisión del impacto de los procesos de certificación y analizan las ventajas y desventajas de la adopción de un SGC.

En estos estudios, si bien se exploran las implicaciones de la certificación, no se aborda de manera explícita o sistemática lo relativo a la comunicación organizacional, y en su defecto, a las estrategias utilizadas para adelantar con éxito la obtención de un sello de calidad. En dichas investigaciones, aunque se menciona la importancia de la conexión entre los miembros y los múltiples procesos mediados por el lenguaje (documentación, capacitación, presentación de información gerencial entre otros), los autores no se detienen en su estudio.

Algunos trabajos recientes se concentran en destacar la importancia de la comunicación estratégica y orientada al logro de los objetivos de la gestión de la empresa. Se destaca el proceso de grandes compañías como la argentina Aguas Cordobesas (Revista Imagen, 2009) que adelantó un plan de comunicación interna y externa en pro de la certificación, con el resultado de la obtención del premio EIKON de comunicación. Por su parte, Paz, Galvis y Argote (2007), revisan los procesos comunicativos y de información relevantes para la implementación efectiva de la norma ISO 22000 en una empresa de producción de alimentos. Los autores señalan las etapas de la certificación y cómo en cada una la comunicación juega un papel fundamental; proponen entonces una serie de recomendaciones encaminadas a mejorar la interacción.

Investigadores como Yates (2006) insisten en la integración del área de comunicación a la gestión eficiente de la organización y proponen una serie de estrategias. Estas investigaciones llaman la atención sobre la importancia de gestionar la comunicación, aunque no específicamente para orientar procesos de certificación.

Se revela entonces un vacío teórico en cuanto a la integración de los ejes temáticos: PyMEs, comunicación estratégica y certificación. Dicha constatación da pauta al estudio: Diagnóstico de las estrategias de comunicación efectivas en las PyMEs con certificación ISO, cuyo objetivo es la identificación de dichas estrategias, con apoyo de los hallazgos obtenidos tras un estudio de caso hecho con PyMEs colombianas (*International Academy*<sup>1</sup>, Empresa de Obras Civiles y Empresa de Oficinas Virtuales) certificadas con la norma ISO.

---

<sup>1</sup> El nombre es ficticio para proteger la identidad de la empresa que colaboró con el estudio. De todas maneras, es importante anotar que la información del caso es una síntesis de las tres PyMEs estudiadas.

# 1. Planteamiento del problema

En la actualidad, las empresas no sólo deben lograr un nivel óptimo de calidad sino que esto debe ser certificado por la Organización Internacional de Estandarización ISO. Para esto, muchas empresas han invertido esfuerzos para implementar un proceso de autoevaluación, por medio de una auditoría que los lleve a acceder a las certificaciones pertinentes según su sector de negocios. En este proceso de lograr certificarse, todos los integrantes de una organización deben estar conectados entre sí para lograr una unificación que permita a la empresa lograr los estándares de calidad esperados.

Es en este proceso, cuando la organización necesita ser consciente de las estrategias de comunicación que está utilizando, ya que el proceso de certificación involucra diferentes momentos de verdad donde la comunicación efectiva promoverá el éxito del proceso. La empresa debe darse cuenta de cómo es su comunicación interna y con los diferentes *Stakeholders* porque ahí es donde se debe identificar cuáles son las estrategias de comunicación que le han permitido lograr dicha certificación en calidad. De aquí la importancia de diagnosticar las estrategias de comunicación efectivas en las PyMEs con certificación ISO, esto con el fin de proponer un esquema de dichas estrategias para otras empresas que están interesadas en iniciar su proceso de certificación en calidad.

Por esta razón, el presente proyecto responde a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las estrategias de comunicación efectivas que les han permitido a las PyMEs la certificación de la calidad y cuáles pueden servir de modelo para los empresarios?

Al realizar el diagnóstico de las tres organizaciones, fue evidente que los empresarios hubiesen utilizado unas estrategias de comunicación propiamente dichas. Sin embargo, no hubo una planeación general de la misma, aunque sí se llegó a hacer un diagnóstico de las acciones comunicativas a partir de las cuales se realizó un Esquema de Estrategias con base en la propuesta teórica de Pérez (2001), y Elías y Mascaray (1999).

Cabe anotar, que el Esquema de Estrategias es el resultado del análisis y reflexión que las investigadoras hacen sobre los resultados arrojados de las tres empresas estudiadas junto con la aplicación de la teoría. Ninguno de los enfoques teóricos son estrategias de comunicación para pequeña y mediana empresa, sin embargo, las investigadoras proponen una adaptación de la teoría para el caso de la gestión de la comunicación en las PyMEs que siguen el proceso de certificación.

## 2. Objetivos

### 2.1 Objetivo general

- Identificar las estrategias efectivas de comunicación que han utilizado las PyMEs con certificación ISO, con el fin de ser punto de referencia para los empresarios interesados en obtener la certificación de calidad para sus empresas.

### 2.2 Objetivos específicos

- Evaluar las estrategias efectivas de comunicación utilizadas por las PyMEs que han logrado la certificación de la calidad ISO.
- Elaborar el caso de una PyME con certificación ISO, que muestre sus estrategias efectivas de comunicación.

# 3.

## Marco teórico

### 3.1 Procesos de certificación y Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC)

Aludir un proceso de certificación implica considerar todas aquellas actividades que adelantan las organizaciones con el fin de adoptar un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC). Dichos sistemas funcionan como herramientas que ayudan a mejorar la gestión de cualquier organización, puesto que permiten incrementar la competitividad y los buenos resultados, de modo que actúan como un examen global, sistemático y permanente de los procesos de la organización (Flórez, 2009).

Dentro de los procesos de gestión de la calidad se destaca la familia de normas de certificación ISO y particularmente la norma ISO 9001, emitida por la Organización Internacional de Estandarización. Esta, se reconoce como un sistema eficaz, pues está dirigido a cualquier organización, independientemente de su tamaño, sector o tiempo de constitución. Se caracteriza por orientar la organización desde una visión sistémica basada en: la gestión según los procesos, la responsabilidad de la dirección (definición de políticas y objetivos), la gestión de los recursos, la realización del producto y su medición y el análisis y mejora permanentes.

De acuerdo con los principios estipulados en la norma, los procesos y subprocesos se documentan: la organización debe incluir un mapa de procesos y sus interacciones en el manual de la gestión de la calidad. Todo ello apunta a la satisfacción del cliente, por cuanto garantiza la confiabilidad en los productos y servicios, así como un mínimo de requisitos de calidad (Rodríguez-Escobar, González-Benito y Martínez-Lorente, 2006).

Durante su proceso de funcionamiento, la ISO ha pasado de ser norma de aseguramiento de la calidad, a constituirse como norma de gestión de la calidad, lo cual significa que cuando una organización está certificada, no sólo asegura la calidad de sus productos, sino que además lo hace con respecto a su sistema de gerencia.

### 3.2 Procesos de certificación de la calidad en PyMEs<sup>2</sup>

Aunque los procesos de certificación son voluntarios, para ciertos sectores empresariales su implementación se ha convertido en un factor clave para el sostenimiento del negocio, ya que mediante esta garantizan a sus clientes aspectos como la estandarización de los productos, la responsabilidad social de la organización, el cumplimiento, la calidad, y a su vez, logran la participación en cadenas productivas y la integración en mercados internacionales.

De este modo y pese a que en sus inicios la mayoría de las organizaciones que se certificaban eran grandes empresas, en la actualidad son muchas las PyMEs que han emprendido el proceso. Este incremento significativo se debe, en gran medida, a la apertura de los mercados nacionales en el contexto de la globalización,

---

<sup>2</sup> De acuerdo con la Ley 905 del 2 de agosto de 2004, en Colombia se considera microempresa cuando el personal no es superior a diez trabajadores y los activos totales son inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes. Pequeña empresa, cuando el personal oscila entre 11 y 50 trabajadores y los activos totales son mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos y mediana empresa, cuando el personal suma entre 51 y 200 trabajadores y los activos totales están entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos. Estos rangos, de acuerdo con el Libro blanco de la certificación de la calidad de las PyMEs en Centroamérica (FUNDES, 2010), pueden variar en los distintos países, pero en general el número de empleados y los activos se asumen como criterio de clasificación.

puesto que la participación requiere la estandarización de los criterios para la fabricación de los productos o la prestación de los servicios (Flórez, 2009), (Rodríguez-Escobar, González-Benito y Martínez-Lorente, 2006). En otros casos tal como se constató en el estudio, las PyMEs encuentran en la certificación una oportunidad para estructurar una ventaja competitiva.

Con respecto al impacto que los procesos de certificación han tenido en las PyMEs y de acuerdo con los resultados del estudio, se evidencian ventajas manifiestas en cuanto a la consolidación de la imagen corporativa, la obtención de préstamos de bancos, el ejercicio de la responsabilidad social, el aumento en la productividad y los ingresos, el mejoramiento de la comunicación organizacional, el aumento y fidelización de los clientes, la optimización e incluso la adopción de un sistema de gerencia y el equipamiento tecnológico, entre otros aspectos.

Sin embargo, se presenta un contraste con una serie de desventajas y obstáculos que encuentran las PyMEs como consecuencia de la adopción de la norma, estas se refieren a los altos costos de la certificación y a la resistencia al cambio generada por los múltiples procesos, documentaciones y responsabilidades que asumen los miembros de la organización. Según algunos estudios, ciertas organizaciones sienten que la certificación es una camisa de fuerza. En otros procesos (Rodríguez-Escobar, González-Benito y Martínez-Lorente, 2006) se describe el hecho de que las PyMEs establecen altas expectativas con respecto a los beneficios que obtendrán tras la certificación, las cuales no se cumplen a cabalidad pues esto no es una garantía para la obtención de ventajas.

La conclusión general en los estudios consultados es que cada vez es mayor el número de PyMEs certificadas, aunque en muchos países el proceso no es progresivo. Del mismo modo, se observa como las pequeñas y medianas empresas obtienen ventajas significativas con la certificación, pero ello no significa que no afronten obstáculos o que, en muchos casos, consideren que el impacto del proceso no es relevante (FUNDES, 2010).

En síntesis, se considera que la certificación de la calidad en PyMEs es un proceso complejo que permite a las empresas obtener un aval que da cuenta de la implementación de un SGC, en este caso, el desarrollado bajo la norma ISO. Se observa su complejidad por cuanto supone múltiples ventajas, pero a su vez esto genera obstáculos para la organización.

### 3.3 Comunicación estratégica y procesos de certificación

Partimos de la idea que dependiendo de la visión de comunicación y de organización se determinan las acciones y se toman las decisiones orientadas a los logros. En este contexto, Rafael Pérez (2001) propone una concepción pragmática de la comunicación centrada en la acción, una acción que debe ser estratégica, ya que se busca incidir de una manera importante en la dirección o gestión de la misma con miras a lograr los objetivos corporativos. De esta manera, se trasciende a una concepción estratégica de la comunicación que permite gestionar la organización desde un aspecto esencial como lo es la acción comunicativa.

---

<sup>3</sup> De acuerdo con FUNDES “En la última década, las certificaciones en ISO 9001 a nivel mundial han tenido un notable crecimiento, pasando de 44.388 certificaciones registradas en diciembre de 2001 a 982.832 certificaciones en diciembre de 2008” (2010, p. 9). De estas certificaciones la mayoría se ha dado en Europa y Lejano Oriente. En Suramérica, el número de certificaciones es bajo, en el caso colombiano y de acuerdo con los datos proporcionados por el BusinessCol (2010), aproximadamente 1.200 pequeñas y medianas empresas han logrado su certificación de calidad en los últimos cuatro años.

Entender la comunicación desde la acción es situarnos desde la pragmática, en donde se vuelve importante ser conscientes de cómo se origina y cómo se llega a influir en ella.

El autor se sitúa en el ámbito de la comunicación pública y en el medio organizacional para llamar la atención acerca de la comunicación que no es algo que simplemente sucede y hay que describir e interpretar, sino que se debe gestionar de una manera estratégica. Para esto parte de dos ideas centrales: “La comunicación tiene un poder muy superior del que solemos concederle [...] y ese poder se puede ‘domar’ si actuamos/comunicamos estratégicamente” (Pérez, p.449).

Ahora bien, para poder incidir en toda la organización mediante la comunicación, Pérez (2001) propone un cambio en la concepción de los modelos directivos que otorgue el lugar que le corresponde a la comunicación. Así, enuncia un modelo directivo de gestión de la comunicación organizacional: el Esquema Director, en el cual la comunicación se ubica en el mismo nivel del director y se convierte en el eje central que gestiona toda la organización.

Las estrategias de comunicación que se implementen en una empresa deben surgir desde la dirección; esto es lo que Pérez (2001) denomina el Esquema Director: cuando la comunicación está directamente conectada con el eje central del poder y dirige las demás dependencias. Sólo así se puede lograr la fuerza suficiente para que irradie a toda la organización y la trascienda a sus diferentes públicos.

Para el caso de las PyMEs, que en su mayoría no cuentan con una dependencia que se encargue de la comunicación de la empresa de una forma intencional, con mayor razón, es el gerente o administrador el llamado a asumir un Esquema Director de la comunicación. Es decir, que el gerente (o dueño) debe ser quien intencionalmente se adelante a pensar en las estrategias de comunicación que necesita para movilizar a los diferentes actores organizacionales.

Si se sitúa la realidad de las PyMEs, con mayor razón se está de acuerdo con que la gestión de la comunicación debe provenir desde la gerencia. No se logra nada si el comunicar intencionalmente se hace a un nivel operativo desde el cual se presta más atención a la forma que al contenido o si se deja que las acciones intencionales de comunicación sean el ejercicio operativo de empleados que no tienen el nivel de decisión correspondiente para incidir en toda la organización.

Ahora bien, en relación con la gestión de la comunicación en las PyMEs que han afrontado el proceso de lograr la certificación ISO, se ha identificado que es frecuente que la empresa dinamice su proceso de comunicación como resultado de la tarea que le exige la gestión documental, de allí que sea relevante el revisar la propuesta de la intra-comunicación de Elías y Mascaray (1999), quienes proponen diez estrategias orientadas al fortalecimiento de la comunicación entre los actores internos de la organización que trascienda lo puramente interno.

Los autores destacan los siguientes puntos centrales de la teoría de la estrategia:

- Se sitúa antes de la acción, es decir, lo central es tomar la iniciativa.
- Escoger el terreno, el momento y los recursos para conseguir el objetivo. Hacer una muy buena preparación y disponer de los medios necesarios.
- Concentrar los recursos disponibles en el objetivo por alcanzar y no en diferentes objetivos simultáneos.
- Calcular el riesgo que se puede correr y acotarlo.
- Si se da cuenta que no se está logrando el objetivo, se debe cambiar de dirección con rapidez según lo previsto y hacer una retirada estratégica.

Y proponen las siguientes estrategias:

- Apalancamiento: ordenación metodológica de decisiones y recursos, para averiguar causas subyacentes de un problema dado. Una vez identificado el punto clave se debe actuar sobre el mismo.
- Franquiciamiento: implica transferir la gestión profesional de la comunicación interna a un mando medio-coordinador en su área, departamento o sección a su cargo.
- Adelantamiento: preparar los medios, establecer los procedimientos y realizar las acciones encaminadas a conseguir que en la intracomunicación siempre se lleve la iniciativa y se vaya por delante de los acontecimientos.
- Nominamiento: cuidar que cada acción de comunicación sea una relación de empatía entre las personas que deben ser claramente identificadas; evitar mensajes genéricos tal como el enunciado “todos los empleados”.
- Acercamiento: utilizar la logística de la distribución para garantizar que la información llegue a su destino sin sufrir distorsiones significativas.
- Acompañamiento: programar acciones individualizadas y personalizadas en las que un guía apoye la transición de una situación a otra, para que aclare dudas y se puedan tomar decisiones personales con conocimiento.
- Ritualizamiento: plantea la necesidad de poner en marcha rituales, actos que sean capaces de visualizar y transmitir la comunicación interna.
- Facilitamiento: averiguar qué trabas u obstáculos se interponen en el proceso de comunicación para luego de identificados, proceder a eliminarlos o apartarlos.
- Diseñamiento: hacer uso de herramientas de diseño que permita formatos amigables que sean atractivos para los destinatarios.
- Anclamiento: lograr consolidar los avances que permita fijar el cambio y evitar la involución. Esto se logra mediante la ordenación metodológica de los procesos y recursos implicados en la gestión del cambio.

## 4. Metodología

Dado que el estudio se concentra en el diagnóstico de las estrategias efectivas de comunicación en PyMEs con certificación ISO, se optó por un diseño metodológico de corte cualitativo, por lo cual se siguió el método de estudio de caso con tres PyMEs colombianas: *International Academy* y Empresa de Obras Civiles, ubicadas en Bogotá y Empresa de Oficinas Virtuales, en Medellín. Los criterios de selección obedecieron a las variables de estudio consideradas: tamaño de las empresas y logro de la certificación. Además, se tuvo en cuenta la diversidad de sectores en los cuales se ubican las empresas, esto con el objetivo de obtener una perspectiva más amplia y contrastiva de la situación.

La recolección de los datos se elaboró mediante la aplicación de entrevistas semi-estructuradas de profundidad. Dado el tamaño de las empresas y el tipo de investigación, las entrevistas se hicieron con personas clave en el proceso de certificación. En la empresa *International Academy* se entrevistó al gerente, a la asistente de gerencia y encargada del proceso de gestión de la calidad y a la persona responsable de comunicación en la actualidad. La empresa en el momento de la certificación estaba conformada por el director, la asistente de gerencia, la administradora y 15 docentes aproximadamente.

En la empresa Obras Civiles, se entrevistó a los dos socios fundadores y encargados del proceso de certificación. En esta PyME no fue posible contactar al cliente, puesto que la obra certificada se hizo con contratistas que actualmente no trabajan con ellos. Cuando la empresa se certificó estaba constituida por tres administrativos y por distintos contratistas. Hoy cuenta con

un equipo de cinco personas y varios contratistas. Se caracteriza por desarrollar obras de ingeniería civil, asesoría y consultoría, particularmente con instituciones gubernamentales.

Finalmente, en la PyME Oficinas Virtuales, se entrevistó a los dos gerentes, a la asistente de calidad, a la secretaria y a un cliente. Esta empresa brinda apoyo empresarial mediante el servicio de oficinas virtuales, tiene diez empleados entre administrativos y prestadores de servicios.

Para la elaboración de las entrevistas se buscó investigar las PyMEs mediante una forma apreciativa que llevara a sus integrantes a la identificación de aquellas narrativas e historias de su trabajo y empresa que dieran cuenta de acciones exitosas en la coordinación del proceso de certificación. Así, se adoptó el enfoque apreciativo (Cooperrider y Srivastva, 1987, en Stevenson, 2001), cuyo planteamiento sostiene la importancia de no centrarse en los problemas de la empresa —como usualmente se ha hecho bajo los parámetros del método científico— sino en aquello que funciona.

Bajo el enfoque apreciativo se considera que si el estudio se centra en lo que no funciona, se crea un lenguaje que amplifica la situación problemática, por lo que se prefiere indagar en las múltiples historias de éxito de la organización que ilustran su capacidad de resolución, innovación y creatividad. A las personas se las reconoce y reafirma como contribuidores y miembros exitosos de la empresa y se revalida la confianza y el compromiso para lograr el éxito. Este cambio de perspectiva empieza a influir en su sistema de creencias y en una transformación positiva de las representaciones que se comparten.

Con base en estos criterios, se estructuró la entrevista en tres momentos que daban cuenta del proceso: antes, durante y después de la certificación. Estas etapas se ajustan a los pasos propuestos desde el enfoque apreciativo: selección del tema afirmativo, descubrimiento de aquello que dinamiza la

organización, visualización de las oportunidades y diseño del ideal de co-construcción (Stevenson, 2001).

Una vez efectuadas las entrevistas se triangularon los resultados y se bosquejó un mapa de comunicación que permitió identificar las acciones comunicativas realizadas por las empresas durante los tres momentos. A partir de dichas acciones y de los enfoques teóricos propuestos (la teoría de la Intracomunicación de Elías y Mascaray (1999) y el enfoque del Esquema Director de Pérez (2001)) se estructuró un esquema de las estrategias efectivas de comunicación.

# 5. Diagnóstico de las estrategias efectivas de comunicación en PyMEs con certificación ISO

Para la estructuración de este apartado se trazó un mapa de la comunicación basado en las siguientes dimensiones: interlocutores (*Stakeholders*), medios, mensajes, referentes y contexto.

Dichas dimensiones fueron vistas en cada una de las etapas del proceso: antes, durante y después. A continuación se describe la triangulación, en la cual las relaciones se establecen desde la perspectiva del director, puesto que el interés es señalar o sugerir las estrategias de comunicación para traducirlas en un esquema dirigido a los actores que decidan iniciar un proceso de certificación.

## 5.1 Los directores/dueños y actores externos

- Los entes de control de la calidad (el Gobierno)

De acuerdo con la información suministrada, esta relación en las tres PyMEs estuvo mediada por una etapa previa en la cual los directores/dueños/socios estaban conectados con los cambios del entorno y a partir de una lectura del contexto, identificaron la necesidad de obtener la certificación. La motivación obedeció a factores como la diferenciación, las ventajas competitivas y la organización de los procesos administrativos. Al respecto, los

actores señalan que era un momento decisivo para certificarse, por cuanto el sello significaba la proyección del negocio en nuevos ámbitos: las licitaciones, la expansión y la ampliación de portafolios. En las etapas posteriores, se identificó la continuación de dicha lectura, aunque en el caso de la PyME de Obras Civiles, se decidió no recertificarse, ya que se no se observó una ventaja competitiva.

En esta relación, el discurso giró en torno a aspectos como las políticas gubernamentales, las garantías en la calidad en los productos y servicios, los requerimientos de calidad y las políticas económicas. Los medios fueron los comunicados oficiales sobre regulación y políticas de calidad además de los medios de comunicación (prensa, radio y televisión e Internet).

- La firma consultora

Aunque la implementación de un SGC puede llevarse a cabo sin la asesoría externa, las PyMEs investigadas coincidieron en la necesidad de contar con una. Esta decisión se basó en la constatación de que para dirigir un proceso de certificación se requieren conocimientos explícitos y de que la experiencia previa agiliza la puesta en marcha. Los mecanismos para contactar el asesor variaron, de suerte que el Instituto de Idiomas lo hizo mediante la Cámara de Comercio, la PyME de Obras Civiles vinculó al asesor que había orientado un proceso anterior, mientras que la empresa de Oficinas Virtuales lo hizo por recomendación de un cliente.

En los tres casos el asesor elaboró un diagnóstico de la organización, orientó el diseño de las políticas de direccionamiento estratégico y la documentación de los procesos. En el establecimiento de esta alianza se identificó que las tres PyMEs lograron una comunicación empática y basada en la confianza. En este sentido, los directores aseguraron que era necesario estar abiertos a las sugerencias y cambios, así como otorgarle toda la credibilidad a las acciones emprendidas por el asesor. Una vez

obtenida la certificación, el asesor continuó acompañándolos de forma permanente. Dado que la empresa de Obras Civiles decidió no recertificarse, este vínculo se interrumpió.

En el establecimiento de esta relación se constató la utilización de medios como conversaciones, reuniones, citas, llamadas, correos y el discurso versó sobre referentes como gestión de la calidad, certificaciones, costos de las certificaciones y propuestas de asesoría.

- El estamento de certificación

Según lo señalado por las tres PyMEs, esta elección se realizó por medio del asesor y de acuerdo con condiciones como las tarifas, los sistemas de financiamiento, los tiempos para las actividades y el sector del negocio. En las tres PyMEs fue el asesor quien coordinó las auditorías internas y el proceso de documentación necesario para la visita del estamento. Una vez obtenida la certificación, las empresas establecieron acuerdos frente a las posteriores auditorías. En esta relación, los referentes fueron los tipos de certificación, los procesos de auditorías, los costos y formas de pago. Los medios fueron las páginas *Web* de los estamentos, llamadas, correos, reuniones, conversaciones informales.

- Los clientes

En la etapa previa a la certificación, la figura del cliente constituyó un elemento clave para las tres PyMEs, pues la decisión de hacerlo se afincó en la necesidad de retenerlo, potencializarlo y satisfacer sus demandas de calidad. Los directivos estuvieron atentos a sus requerimientos, aunque reconocieron que durante el proceso el contacto no fue cercano, salvo para la empresa de Obras Civiles que decidió certificar una obra. Una vez obtenido el sello, el logro de la certificación se hizo visible mediante eventos de celebración, difusión en la papelería, página *Web* y conversaciones. Para los socios de Obras Civiles la certificación les permitió participar en algunas licitaciones, el impacto no

fue el esperado, sin embargo, la ventaja competitiva empezó a definirse por elementos como la trayectoria. Para las otras PyMEs, la certificación redundó en un aumento de la confianza del cliente y en su satisfacción manifiesta.

- La competencia

Esta relación estuvo signada por la necesidad de crear una ventaja competitiva a partir de la certificación. En esta medida, los directivos emprendieron una lectura mediante *Benchmarking* o con los mismos empleados para seguir a la competencia. Los directivos reconocen que gracias al proceso de certificación lograron identificar nuevas oportunidades y tendencias, así como particularizarse en el sector. Aunque para la PyME de Obras Civiles, la relación se transformó, por cuanto concluyeron que el sello no funcionaba como elemento diferenciador.

En este caso los referentes fueron las garantías, las ventajas, la diferenciación y la calidad, en tanto los medios, los portales empresariales, Internet, etc.

- Asistente de calidad (empleados)

La presencia de esta triada de actores, se identificó en las PyMEs Instituto de Idiomas y Oficinas Virtuales. En estas dos empresas, los directores decidieron contar con la figura de un asistente de calidad al interior de la organización. Para designarlo, tuvieron en cuenta sus conocimientos acerca de los procesos de certificación, así como el hecho de que fuese de un mando medio, para con ello garantizar la mediación entre los distintos actores. La tarea del asistente consistió en gestionar, de la mano del asesor, el proceso de documentación, seguimiento de los indicadores de calidad y acciones de coordinación. Actualmente, las dos empresas conservan la figura, aunque no en cabeza de la misma persona.

Durante las entrevistas, estas personas manifestaron su grado de compromiso con el mantenimiento de la calidad, así como su relación con los asesores. Se estableció que sus referentes fueron los procesos de certificación, los sistemas de gestión de la calidad, las ventajas, los compromisos, las tareas, los indicadores, la documentación, en tanto los canales, las conversaciones, reuniones, llamadas y correos.

- Los empleados

En las tres PyMEs, los directores iniciaron la relación comunicando la decisión de certificarse e invitando a los empleados a sumarse con compromiso al proceso. Esto se hizo mediante la transmisión de las ventajas de la certificación que redundaban en beneficios personales y mediante actos de habla asertivos, directivos y declarativos (Searle, 2001). Una vez motivado el equipo de trabajo, el director/dueño/socios se comprometió con un seguimiento personalizado del proceso; al respecto, los empleados manifestaron que con su ejemplo imprimió entusiasmo y persuadió para lograr la aceptación de las tareas y funciones.

Naturalmente, el grado de integración de los trabajadores varió en cada PyME. En el caso de Oficinas Virtuales, por tratarse de un negocio familiar, los vínculos fueron más cercanos; mientras que en Obras civiles, los socios concentraron el trabajo.

Tras la obtención de la certificación se observó que los directivos continuaron al frente del proceso haciendo el seguimiento pertinente y alimentado el discurso de la calidad, para ello fue vital el cumplimiento de las promesas. En la PyME Obras Civiles los empleados que iniciaron el proceso de certificación no están vinculados con la empresa, se identificó que ello depende del tipo de negocio, pues en este sector se trabaja con contratistas que varían permanentemente, mientras que en las PyMEs que brindan el equipo de trabajo es más estable.

En esta relación, el discurso se refirió a procesos de certificación, sistemas de gestión de la calidad, ventajas, compromisos, tareas, indicadores, documentación. Los medios fueron conversaciones, reuniones, actas, memorandos, llamadas, boletines y correos.

**Tabla 5.1** Mapa comunicacional y acciones de la comunicación de las tres PyMEs estudiadas

<b>Stakeholders</b>	<b>Momento del proceso de certificación</b>		
<b>Director/Dueño con gobierno</b>	<b>Antes</b>	<b>Durante</b>	<b>Después</b>
Referentes: políticas gubernamentales, garantías en la calidad en los productos y servicios. Requerimientos de calidad. Políticas económicas, discurso jurídico (leyes).	En los tres casos el director/dueño/socios, está en contacto con los cambios de su entorno e identifica la necesidad de obtener la certificación.	En las tres PyMEs el director/dueño/socios se mantiene informado.	Se continúa con una lectura del contexto socioeconómico y de sus distintas tendencias.
Medios: comunicados oficiales que informan las leyes. Los medios de comunicación e Internet.			

**Tabla 5.1** Mapa comunicacional y acciones de la comunicación de las tres PyMEs estudiadas (continuación)

<b>Director/Dueño con firma consultora</b>	<b>Antes</b>	<b>Durante</b>	<b>Después</b>
Referentes: gestión de la calidad, certificaciones, costos de las certificaciones, propuesta de asesoría.	En las tres PyMEs se identifica la necesidad de contar con un asesor externo. La International Academy lo hace mediante la Cámara de Comercio, la PyME de Obras Civiles por una experiencia anterior.	En los tres casos, el asesor externo elaboró un diagnóstico de la organización y orientó el proceso de certificación. Se observó que el asesor y el director lograron una comunicación empática basada en la confianza.	El asesor continúa vinculado con la PyME mediante una relación cercana de auditoría permanente. Sólo en la PyME de Obras Civiles se decide no realizar la recertificación y se interrumpe la comunicación con el asesor.
Medios: en los tres casos los medios utilizados fueron conversaciones, reuniones, citas, llamadas, correos			
<b>Director/Dueño con estamento de certificación</b>	<b>Antes</b>	<b>Durante</b>	<b>Después</b>
Referentes: certificaciones según el sector, auditorías, costos de la certificación	De acuerdo con la experiencia o por medio del asesor se hace la elección del ente certificador. En los tres casos influye el tipo de negocio.	En las tres PyMEs se hace el seguimiento del proceso a través del asesor. Se preparan e implementan auditorías internas, se hace el proceso de documentación. En la International Academy, pasantes colaboran con la tarea.	Se obtiene la certificación y se hacen acuerdos para las posteriores auditorías.
Medios: página de Internet, a través del asesor, llamadas, reuniones.			

**Tabla 5.1** Mapa comunicacional y acciones de la comunicación de las tres PyMEs estudiadas (continuación)

<b>Director/Dueño -Asistente de Calidad- empleados</b>	<b>Antes</b>	<b>Durante</b>	<b>Después</b>
Referentes: gestión de la calidad, Indicadores de calidad, formatos, asignación de responsabilidades, coordinación de empleados.	Se identifica la necesidad de contar con una asistente que se encargue de la gestión del proceso de calidad. En la PyME de Obras Civiles, no se designa un asistente.	El asistente gestiona en coordinación con el asesor, el proceso de documentación, de seguimiento de los indicadores de calidad y es el puente entre el asesor externo, los empleados y el gerente/dueños.	En las dos PyMEs la figura del asistente continúa, aunque no en cabeza de la misma persona.
Medios: conversaciones, reuniones, llamadas, correos.			
<b>Director/Dueño con Empleados</b>	<b>Antes</b>	<b>Durante</b>	<b>Después</b>
Referentes: procesos de certificación, sistema de gestión de la calidad, ventajas, compromisos, tareas, indicadores, documentación, promesas.	En las tres PyMEs se comunica la decisión de certificarse y se invita a sumarse al compromiso. Se transmiten las ventajas para la empresa, que se traducirán en ventajas para los empleados.	El director/dueño/ socios hace un seguimiento personalizado del proceso. Está pendiente de cada persona. Con su ejemplo imprime entusiasmo y persuade a su gente para que se comprometan con el proceso. En el caso de la empresa de Obras Civiles el trabajo se realiza entre los socios.	El dueño continúa al frente del proceso, mantiene una relación constante de retroalimentación con sus empleados, de modo que hace seguimiento a los empleados. Se instaura una cultura de la calidad. En la empresa de Obras Civiles se mantienen los socios, pero, los empleados se desvinculan.
Medios: conversaciones, reuniones, actas.			

**Tabla 5.1** Mapa comunicacional y acciones de la comunicación de las tres PyMEs estudiadas (continuación)

<b>Director/Dueño y área comercial con clientes</b>	<b>Antes</b>	<b>Durante</b>	<b>Después</b>
Referentes: licitaciones, indicadores de calidad, garantías, interventoría.	En las tres PyMEs los socios escuchan e identifican las necesidades y requerimientos de los clientes. Son receptivos.	En la PyME de Obras Civiles se escogió un cliente para certificar los procesos de una obra. En los otros casos, el cliente no se involucró en el proceso.	Se difundió el logro de la certificación y se hizo visible. Se percibe una mayor confianza del cliente en la empresa. El sello en la empresa de Obras Civiles, les permitió participar en algunas licitaciones, pero posteriormente se identifica que no tiene mayor impacto.
Medios: pliego de licitación, portal de contratación y páginas de cada entidad estatal.			
<b>Director/Dueño -competencia</b>	<b>Antes</b>	<b>Durante</b>	<b>Después</b>
Referentes: certificación de la calidad, garantías, ventajas, diferenciación.	Los socios identifican que el certificarse les traerá una ventaja competitiva. Esto se hace mediante <i>Benchmarking</i> , o con los mismos empleados.	Los socios siguen la competencia, las tendencias del mercado.	El proceso de certificación los lleva a identificar nuevas oportunidades y tendencias en las cuales se trabaja. La empresa de Obras Civiles concluye que la certificación no funciona como elemento diferenciador.
Medios: portales de empresas.			

**Fuente.** Elaborado por las autoras.

## 5.2 Discusión de resultados

El proceso de bosquejo del mapa comunicacional en las tres etapas de la certificación y su ubicación desde la perspectiva del director/dueño/socio de las PyMEs, permitió establecer los dos ejes que orientan el esquema y hacer el empalme con los fundamentos teóricos que lo sustentan. Los principios son:

- El concepto de estrategia (Elías y Mascaray, 1999) implica que esta corresponde al proceso que se sigue antes de tomar una decisión, y que permite obtener resultados, así como a su evolución posterior. De acuerdo con los resultados, en las PyMEs estudiadas no se presentan estrategias de comunicación propiamente dichas. Los actores indirectamente generan acciones comunicativas que conducen a resultados, de ahí que el análisis debe orientarse a una traducción de estas acciones en estrategias que permitan visualizarlas y hacerlas objeto de estudio y de aplicación para gerentes involucrados en procesos de certificación. Dicha interpretación se hará desde la teoría de la Intracomunicación (Elías y Mascaray, 1999).
- En las PyMEs se observó que los procesos de certificación movilizan la comunicación interna y son los gerentes/dueños/socios quienes de modo implícito (por cuanto no se identifica un direccionamiento estratégico) orientan las acciones: convocan, informan, empoderan y cohesionan a los distintos actores. Esta constatación coincide con una concepción pragmática de la comunicación y de la acción estratégica, por lo que se asume la teoría del Esquema Director (Pérez, 2001) para explicar cómo las acciones deberían incidir en la dirección, de modo tal que la comunicación no sea un mero acontecer, sino que se gestione desde los niveles directivos. Desde esta propuesta la comunicación se ubica en el corazón de la dirección y es eje del poder, puesto que aglutina y cohesionan las otras dependencias.

Con base en estas precisiones, se estructuraron los siguientes esquemas que ilustran las acciones realizadas por el director/ dueño/socio en cada momento de la certificación y su análisis o propuesta como estrategia.

**Tabla 5.2** Acciones y estrategias desde el Modelo Director antes del proceso de certificación

Etapa	Director- Acciones realizadas en las PyMEs diagnosticadas	Estrategias de Comunicación <sup>4</sup>
Antes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lee su entorno y se prepara para tomar medidas.</li> <li>• Está en contacto con los cambios del contexto socio-económico.</li> <li>• Genera un discurso de compromiso con sus empleados.</li> <li>• Se deja asesorar por expertos que acompañen a la empresa.</li> <li>• Se informa de los tipos de certificaciones para elegir una acorde a la PyME.</li> <li>• Hace acuerdos con el consultor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empoderar a los empleados para que cada uno se tome parte activa del proceso.</li> <li>• A través de un discurso auténtico coherente entre palabra y acción, orientar la comprensión del proceso de certificación como una gestión de la calidad.</li> <li>• Utilizar diferentes medios que le permiten un acercamiento a los distintos públicos.</li> <li>• Estrategia de negociación efectiva con la firma de asesoramiento.</li> </ul>

**Fuente.** Elaborado por las autoras.

Como puede observarse en el cuadro, el momento previo a la implementación de un proceso de certificación define el grado de compromiso, convicción y cohesión con que debe trabajar un equipo. Las acciones emprendidas por el dueño/gerente/socio son relativas a la lectura atenta del contexto, al establecimiento de alianzas, al acercamiento y a la emisión de un discurso persuasivo. Esto se explica porque para obtener un sello de calidad los integrantes de una organización deben asumir tareas

<sup>4</sup> Las estrategias de comunicación son el resultado de la reflexión y análisis de las investigadoras. El enfoque sobre el Esquema Director se toma de Pérez (2001).

adicionales, invertir tiempo y capacitarse, por lo cual resulta necesario hacer significativo el discurso de la calidad.

El modo de proceder es pues desde una comprensión sistemática del proceso, ya que desde la gerencia se localizan múltiples elementos en relación: con el contexto, los empleados, la mirada externa. Todos ellos, deben conjugarse de modo tal que se generen las sinergias necesarias. La comunicación, aunque no de modo consciente, resulta el eje transversal de dichas relaciones.

**Tabla 5.3** Acciones y estrategias desde el Modelo Director durante el proceso de certificación

Etapa	Director. Acciones realizadas en las PyMEs diagnosticadas	Estrategias de Comunicación
Durante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habla con cada uno de los empleados.</li> <li>• Organiza los grupos de trabajo.</li> <li>• Comunicar de modo claro las etapas del proceso y las labores de cada empleado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar un discurso persuasivo basado en las ventajas de obtener el proceso de certificación.</li> <li>• Generar un discurso persuasivo basado en el compromiso mediante actos comunicativos (promesas).</li> <li>• Difundir la información acerca de la empresa, de modo que se lleve al empoderamiento de los empleados.</li> <li>• Generar una comunicación directa y de confianza con cada empleado, en la cual se resalte la importancia de cada uno de ellos para el proceso.</li> <li>• Generar una comunicación que promueva el trabajo colaborativo entre los empleados.</li> <li>• Transmitir un discurso de la calidad basado en su relación con la responsabilidad social empresarial, para que logre aceptación por parte de los involucrados.</li> </ul>

**Fuente.** Elaborado por las autoras.

En esta etapa, el discurso se potencia y dirige en dos ejes: la persuasión y la transmisión. El primero, se basa en las ventajas de obtención del sello de calidad, tanto empresariales como personales. En los dos casos, la estrategia se erige a partir de un discurso de las promesas. Los gerentes/dueños/socios saben que deben retroalimentar el compromiso generado inicialmente, y lo hacen involucrando el recurso humano a partir del reconocimiento de su importancia.

Sobra decir que del liderazgo ejercido por las directivas dependerá, en gran medida, el trabajo del equipo. Se trata entonces, de adoptar una estructura plana de comunicación, pero ante todo de orientar las sinergias desde el sentido que tiene la calidad para la organización y para la sociedad. De lo contrario, se incurre en dinámicas factualistas: trabajar por un tener un sello cuando es claro que la calidad, además de ser una responsabilidad social empresarial, es un valor que debe sostenerse.

El segundo eje, se basa en el empoderamiento de cada actor mediante la puesta en marcha de la circulación de la información, aquí la estrategia consiste en transmitir clara y abiertamente. Como la etapa anterior, la dirección debe apostar por procesos significativos de aprendizaje.

**Tabla 5.4** Acciones y estrategias desde el Modelo Director después del proceso de certificación

Etapa	Director. Acciones realizadas en las PyMEs diagnosticadas	Estrategias de Comunicación
Después	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difundir el logro de la certificación a sus clientes.</li> <li>• Visibilizar el símbolo de la certificación en portal empresarial, papelería y letrero.</li> <li>• Cumplir las promesas con sus empleados.</li> <li>• Estar al tanto de los pasos siguientes para las auditorías y la recertificación.</li> <li>• Contar con una persona o empoderar a un empleado que siga como líder del proceso.</li> <li>• Retroalimentar a sus empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener una comunicación efectiva con el consultor (claridad, confianza, acuerdos explícitos entre las partes).</li> <li>• Hacer un reconocimiento público de los aportes de los empleados al proceso de certificación.</li> <li>• Celebrar un evento que convoque a todos los involucrados en el proceso que genere reconocimiento.</li> </ul>

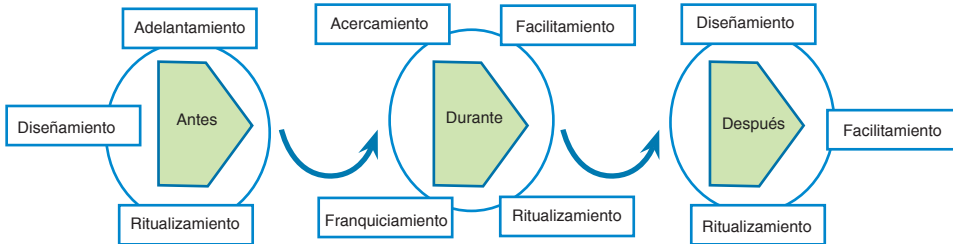
**Fuente.** Elaborado por las autoras.

Como en todo proceso de comunicación, el después está centrado en la retroalimentación. Las estrategias son mantener, reconocer, celebrar (tabla 5.4). En esta etapa dos elementos resultan relevantes: la consolidación de la cultura de calidad y el afianzamiento del recurso humano.

El primero se logra cuando el compromiso se renueva y se tiene presente que el proceso no se agota con el aval. La calidad debe instaurarse en el corazón de la organización, en sus rutinas, discursos, símbolos y rituales. El segundo, funciona desde la coherencia entre los supuestos iniciales y los de salida, así como a partir del proceso de retroalimentación. Desde la gerencia se debe garantizar el aprendizaje significativo y el mejoramiento constante, ello supone utilizar los medios óptimos, alimentar

las redes existentes y potenciar nuevas lecturas. Finalmente, estas estrategias pueden clasificarse y sintetizarse a partir de la propuesta de la Intracomunicación (Elias y Mascaray, 1999).

**Figura 5.1** Estrategias de comunicación desde la Intracomunicación



**Fuente.** Elaborado por las autoras.

De acuerdo con lo expuesto en el esquema, en el antes las acciones se resumen en la mirada externa mediante la elaboración de un diagnóstico de la empresa por parte del asesor, así mismo, se informa acerca del inicio del proceso y se puntualiza en la importancia de la certificación para la empresa. Las estrategias utilizadas son de:

- **Adelantamiento:** consiste en preparar el terreno para lograr la apertura por parte de los empleados de modo que asuman el proceso desde la comprensión de las ventajas personales y empresariales. Esta estrategia consistirá en generar un plan de comunicación que llegue a todo el equipo y que se oriente a la comprensión de la Gestión de la Calidad, más que al logro de la certificación.
- **Diseñamiento:** la gerencia debería utilizar de modo efectivo todos los medios disponibles para la transmisión de la información, tales como formatos y ayudas visuales que hagan efectivo, agradable y significativo el proceso.
- **Ritualizamiento:** la organización debe proponer eventos a los cuales invite a todos los empleados para compartir dudas, inquietudes, sugerencias con relación al proceso que van a iniciar.

Durante el proceso se vuelven más frecuentes las reuniones y acercamientos con cada uno de los empleados. En esta etapa, se empieza a implementar el discurso de la certificación, mediante los referentes que circulan: indicadores de gestión, documentación de procesos, organización de tareas, formatos, manuales. Se organizan los equipos y las tareas para cada caso y se prepara a todo el personal para las auditorías, de su suerte que las estrategias serían de:

- **Acercamiento:** el dueño/director/socio debería establecer formas de llegar a sus empleados desde la persuasión y no desde la imposición. Las conversaciones diarias son un buen punto de encuentro. En este sentido, la realización de un evento fuera de la empresa puede generar una oportunidad para compartir y lograr la creación de redes cooperativas de trabajo.
- **Facilitamiento:** esta estrategia consiste en identificar las trabas u obstáculos que hay en la recepción del mensaje, sobre todo el proceso de la certificación según sea el tipo de empleado. Se trata de actitudes de las personas o de deficiencias técnicas en los medios utilizados, que una vez identificados deben ser eliminados.
- **Franquiciamiento:** es recomendable elegir uno o varios empleados que estén en mandos medios para que puedan ser un puente entre el dueño/director /socio y los empleados de primer nivel. Esto, con el fin de lograr una mejor comunicación de las inquietudes y sugerencias de las dos partes.
- **Ritualizamiento:** la organización debe esforzarse por crear una cultura del trabajo orientada al logro de la calidad en el servicio en pro del bienestar de todos los actores organizacionales. Al respecto resulta útil la identificación de símbolos que ayuden a generar recordación frente al trabajo con calidad. Es necesario incentivar la integración del equipo de trabajo a través de pequeñas celebraciones,

no sólo de lo laboral sino también de los eventos personales (cumpleaños, logros familiares).

Una vez obtenida la certificación (en el después) las acciones se encamina a difundir el logro mediante un evento, la impresión en la papelería, aviso o página *Web*. Las organizaciones siguen el control de la gestión de la calidad y el director cumple las promesas con los empleados, se continúa la preparación para las auditorías y el seguimiento de los formatos establecidos para dejar las evidencias. Las acciones en este momento del proceso son:

- **Ritualizamiento:** generar actividades de reconocimiento de los logros alcanzados por cada integrante del equipo de la empresa.
- **Diseñamiento:** crear las imágenes adecuadas en los diferentes medios de comunicación de la empresa, para invitar a mantener la gestión de la calidad.
- **Facilitamiento:** controlar los obstáculos de la comunicación entre los equipos de trabajo, mediante la retroalimentación constante del grupo.

Al margen de la teoría de la intracomunicación, en los resultados fue posible identificar acciones que pueden ser pensadas desde otros enfoques. Al respecto Yates (2006) propone estrategias de comunicación que en el caso de las PyMEs estudiadas, se derivan del seguimiento de la norma. Algunas de estas son: Seguimiento formal de la información (evidente en la documentación y soporte de las actividades empresariales); Uso del aporte del empleado (en tanto el reconocimiento de su valor para la organización); Centrarse en el mejoramiento continuo; Conexión de los empleados con el mejoramiento del negocio; y Tecnología de apalancamiento.

Todas las estrategias apuntan a la importancia de la comunicación, no sólo en su vinculación con la gerencia del recurso humano, sino con la misma productividad, pues resulta claro que si una empresa mejora su comunicación, gana en rendimiento, participación y diferenciación en un mercado cada vez más competitivo.

## 6. El caso de *International Academy*

El estudio de este caso se inicia con la contextualización de una PyME con certificación ISO y posteriormente, se presenta el proceso que se ha seguido para lograr la certificación. Cabe aclarar que gran parte de la información presentada se nutre de las entrevistas que se lograron con los empresarios, personal asistente y consultor de calidad. Con esto se propone una situación problemática relacionada con la forma como las PyMEs gestionan la comunicación en el proceso de certificación. Esto va acompañado de unas preguntas que orientan el análisis del caso; en seguida, se expone la teoría consultada sobre gestión de la calidad, certificación iso, comunicación organizacional, procesos de comunicación en PyMEs y estrategias de comunicación.

Con base en los resultados del diagnóstico de comunicación de una PyME, se invita al lector a hacer una propuesta para identificar estrategias de comunicación que deberían implementar las PyMEs que buscan seguir el proceso de certificación de la gestión de la calidad en sus empresas.

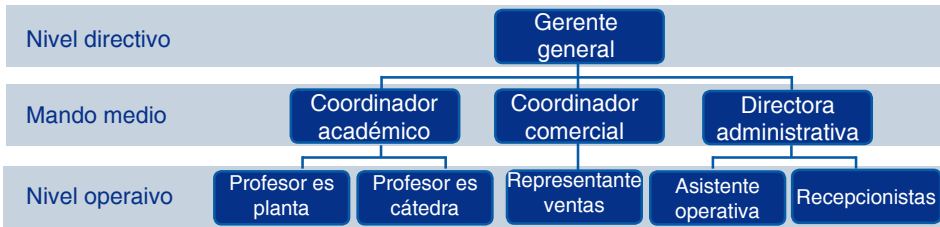
## 6.1 Antecedentes de la empresa

La academia de idiomas, *International Academy* es una empresa fundada hace más de 15 años, por un licenciado en Lenguas Modernas, como proyecto de su especialización en Enseñanza de Inglés. El profesor Enrique Sanabria, junto con su esposa, inició impartiendo clases de inglés para empresas. En un comienzo, tenían el contrato de dos empresas pequeñas que necesitaban clases para sus empleados. Poco a poco fueron obteniendo más contratos, de modo que se fueron organizando y empezaron con una sede en el centro de la ciudad.

Sin embargo, sus clientes solicitaron tener más de un sede, puesto que se trataba de grandes empresas. Por consiguiente, siguieron creciendo y consolidándose de forma que actualmente cuentan con tres sedes. La oficina principal está en el norte de la ciudad, cerca de los clientes corporativos más grandes y ambas están ubicadas estratégicamente: una en el sector de negocios y otra, en el centro de la ciudad.

El dueño de *International Academy* se unió a un socio que contaba con cierto capital para inversión, con lo cual se ha dotado al instituto de recursos tecnológicos y se ha aumentado su nómina, para poder suplir las necesidades que implicaban el tener tres sedes funcionando.

En la actualidad, la empresa cuenta con 30 empleados contratados directamente entre coordinadores, profesores de planta y personal administrativo. Los empleados están organizados en tres niveles jerárquicos, a saber: el gerente general, que es el dueño de la empresa; en un segundo nivel se encuentran los coordinadores, y la directora administrativa, que es la esposa del dueño; en el tercer nivel, se encuentra el personal que presta los servicios directos a los clientes, entre los cuales están los profesores, asistentes y recepcionistas.

**Figura 6.1** Niveles jerárquicos de *International Academy*<sup>5</sup>

**Fuente.** Elaborado por las autoras.

## 6.2 Programas que ofrece el Instituto

- Inglés para empresas: permite la capacitación de todos los empleados con cursos graduados al nivel de las necesidades de los grupos.
- Inglés de negocios: para profesionales que necesitan manejar una competencia léxica especializada en el contexto de los negocios.
- Francés y alemán para profesionales: programas orientados a un manejo del idioma en el ámbito de los negocios.
- Preparación para exámenes: de tipo internacional como TOELF, IELTS, Pet y Bec.
- Inmersión en inglés: para personas que necesitan vivir dentro de un contexto 100% en inglés con el fin de impulsar sus competencias de expresión verbal y escrita.
- Inglés para niños: programas para que los niños aprendan mientras se divierten, e incorporen el idioma como algo más dentro de su quehacer cotidiano.

<sup>5</sup> El esquema representado fue elaborado por las autoras de este caso y tiene lineamientos generales de la PyME diagnosticada; en ningún momento se toma el organigrama real de la PyME.

- Inglés para jóvenes: especialmente para los jóvenes de colegios que necesitan estar preparados para asumir el reto de una formación universitaria donde el inglés se convierte en una competencia a priori.

La empresa cuenta con un personal idóneo en la parte educativa, administrativa y de negocios que orientan a sus clientes en el logro de competencias bilingües en el idioma inglés. El haber logrado la certificación ISO 9001: 2008, para la enseñanza de inglés, significa que *International Academy* cumple con los estándares de la gestión de la calidad, lo cual constituye una garantía para las personas que utilizan sus servicios.

### 6.3 Comunicación organizacional y estrategias de comunicación

Para el momento en que *International Academy* pensó en certificarse, la comunicación tanto interna como externa estaba orientada por el gerente/propietario. Él había acogido en su instituto a estudiantes en práctica de una universidad, quienes organizaron algunos lineamientos de la comunicación que se centraban en manejar los contenidos de la página *Web* y difundir las noticias, disposiciones, proyectos de la academia e información entre los empleados, clientes y usuarios.

En cuanto a la forma de comunicarse con sus empleados, se basaban en reuniones formales, una al mes con el gerente y los coordinadores de las áreas. Pero sobre todo, primaban las reuniones informales diarias que el gerente utilizaba para dar las orientaciones del día o para motivar a sus colaboradores a continuar con algún proyecto. Finalmente, cabe anotar la existencia de acciones de comunicación con el cliente, a través de la página *Web* y mediante publicidad, la cuales habían sido asesoradas por un profesional de publicidad, en su momento.

Se toma como punto de partida la idea que, dependiendo de la concepción de comunicación y de organización, se determinan las acciones y se toman las decisiones orientadas a los logros. Es así como Pérez (2001), en el contexto de las organizaciones, parte de una concepción pragmática de la comunicación que se centra en una acción que debe ser estratégica, ya que se busca incidir de manera importante en la dirección o gestión de la misma con miras a lograr los objetivos corporativos.

De esta manera, se superan las formas de transmisión de información centradas en la optimización de sistemas de información (mecanicistas) o en el significado de los mensajes, centrándonos en descifrar las significaciones (el papel de los actores). De aquí, que surja una tercera forma que es la concepción estratégica de la comunicación, la cual permite gestionar a la organización desde un aspecto esencial como lo es la acción, una acción comunicativa.

Pérez (2001), afirma que esta concepción es una forma de interacción ventajosa para actuar sobre la realidad, de modo que presenta una forma práctica de considerar la comunicación para que lleve a la acción mediante la toma de conciencia de cómo se origina y cómo se puede influir en ella. Así se llega a proponer múltiples formas denominadas estrategias, que sirven para gestionar la comunicación en general.

Es importante aclarar que cuando se habla de la comunicación organizacional, esta se sitúa en la esfera de lo público. Para el autor, es el único ámbito donde se debería utilizar la comunicación estratégica y no en la esfera de lo privado. En lo privado, la comunicación debe surgir naturalmente sin ninguna manipulación o intención premeditada.

Para Pérez (2001), en un medio organizacional la comunicación no es algo que simplemente sucede y hay que describir e interpretar, sino que es algo que se debe gestionar de una manera estratégica. Para esto, parte de dos ideas centrales:

“La comunicación tiene un poder muy superior del que solemos concederle” y “Ese poder se puede ‘domar’ si actuamos/ comunicamos estratégicamente” (2001, p. 449).

La comunicación estratégica es una categoría que exige ser tratada con rigor académico dadas tantas connotaciones. Si partimos de la idea que la comunicación es una interacción simbólica, necesitamos identificar cuándo esta acción es estratégica. La acción estratégica sirve para alcanzar metas en sociedad de modo que por medio de una interacción simbólica se consigan resultados; implica administrar las herramientas (controlar y organizar anticipadamente el poder de la comunicación), pero sobretodo gestionar el futuro.

Ahora bien, para poder incidir en toda la organización a través de la comunicación, Pérez (2001), propone un cambio en la concepción de los modelos directivos que otorgue el lugar que le corresponde a la comunicación. Para ello, muestra un modelo directivo tradicional denominado Gestión Instrumental y promocional de la comunicación, en el que la comunicación se ubica sólo en el plano promocional con unas funciones básicas mecánicas, y frente a este propone un modelo directivo de gestión de la comunicación organizacional: el Esquema Director, en el cual la comunicación se ubica en el mismo nivel del director y se convierte en el eje central que gestiona toda la organización.

Las estrategias de comunicación que se implementen en una empresa deben pensarse desde la dirección; esto es lo que Pérez denomina el Esquema Director: cuando la comunicación está directamente conectada con el eje central del poder y dirige las demás dependencias. Sólo así se puede lograr que una fuerza suficiente para que irradie a toda la organización y la trascienda a sus diferentes públicos.

Para el caso de las PyMEs, que en su mayoría no cuentan con una dependencia que se encargue de la comunicación de la empresa de una forma intencional, con mayor razón, es el

gerente o administrador el llamado a asumir un Esquema Director de la comunicación. Es decir, que el gerente (o dueño) debe ser quien intencionalmente se adelante a pensar en las estrategias de comunicación que necesita para movilizar a los diferentes actores organizacionales.

Si se sitúa la realidad de las PyMEs, con mayor razón se está de acuerdo con que la gestión de la comunicación debe provenir desde la gerencia. No se logra nada si el comunicar intencionalmente se hace a un nivel operativo, desde el cual se presta más atención a la forma que al contenido o si se deja que las acciones intencionales de comunicación sean el ejercicio operativo de empleados que no tienen el nivel de decisión correspondiente para incidir en toda la organización.

Ahora bien, en relación con la gestión de la comunicación en las PyMEs que han afrontado el proceso de lograr la certificación ISO, se ha identificado que es frecuente que la empresa dinamice su proceso de comunicación como resultado de la tarea exigida por la gestión documental de sus procesos.

En una investigación realizada por la Universidad Politécnica de Cartagena, con 131 PyMEs españolas, Rodríguez-Escobar, González-Benito y Martínez-Lorente (2006) identifican como beneficios organizacionales y de control un mejor entendimiento y revisión de los procesos, así como la integración del recurso humano en la estructura organizacional. Se pone de relieve que la comunicación con los actores internos tiende a mejorar, debido a que el mismo proceso los lleva a autoevaluarse y a reflexionar sobre la forma como están trabajando.

De ahí, que sea relevante el revisar la propuesta de la Intracomunicación de Elías y Mascaray (1999), quienes proponen las diez estrategias de comunicación orientadas al fortalecimiento de la comunicación entre los actores internos de la organización que trasciendan lo puramente interno.

Los autores destacan los siguientes puntos de la teoría de la estrategia:

- Se sitúa antes de la acción, es decir, lo central es tomar la iniciativa.
- Escoger el terreno, el momento y los recursos para conseguir el objetivo. Hacer una muy buena preparación y disponer de los medios necesarios.
- Concentrar los recursos disponibles en el objetivo por alcanzar en lugar de hacerlo en diferentes objetivos simultáneos.
- Calcular el riesgo que se puede correr y acotarlo.
- En caso de no estarse logrando el objetivo, se debe cambiar de dirección con rapidez, según lo previsto, y hacer una retirada estratégica.

Además, se proponen las siguientes estrategias:

**Tabla 6.1** Estrategias de comunicación del Modelo de la Intracomunicación

Estrategia	Descripción
1. Apalancamiento “Dadme un punto de comunicación y moveré la organización” (p. 117).	“Ordenación metodológica de decisiones y recursos, para averiguar causas subyacentes o últimas que ocasionan un determinado, problema o situación que pretendemos solucionar o modificar y, una vez descubiertas, actuar sobre ellas para obtener el objetivo propuesto” (p. 117).
2. Franquiciamiento El mando medio debe ejercer el Management desde la Intracomunicación (p.130).	“Transferir profesionalmente y con rigor la explotación de la comunicación interna a un mando-coordinador en un territorio-espacio definido” (p.130).

**Tabla 6.1** Estrategias de comunicación del Modelo de la Intracomunicación (continuación)

<p>3. Adelantamiento “El poder de la información no consiste en tenerla sino en darla lo antes posible” (p.140).</p>	<p>“Preparar los medios, establecer los procedimientos y realizar las acciones encaminadas a conseguir que en intracomunicación siempre llevemos la iniciativa y vayamos por delante de los acontecimientos” (p.140).</p>
<p>4. Nominamiento “El Sr./Sra. sólo será válido cuando se trate de un hermafrodita”( p.146).</p>	<p>“[...] Disponer lo necesario para conseguir que cualquier acción de comunicación no sea un frío intercambio de información entre los elementos anónimos de la organización, sino que se produzca en el marco de una relación empática entre dos o más personas identificadas y que se conocen mutuamente” ( p.146).</p>
<p>5. Acercamiento “Si desea hacer intracomunicación olvídense de los tableros de anuncio (carteleras)” (p.157).</p>	<p>“[...] Utilizar la logística de la distribución para garantizar que la información que se vaya a transmitir (en ambos sentidos) llegue a su destino en buenas condiciones, es decir, sin sufrir distorsiones significativas; y que llegue en el momento preciso ‘Just in Time’, por utilizar una terminología muy en el uso de la empresa de hoy” (p.157).</p>
<p>6. Acompañamiento “Consiste en apalancar en la gestión de la confianza” (p.164).</p>	<p>“[...] Programar acciones individualizadas y personalizadas en las que un guía (un experto lo más objetivo y fiable posible) apoya el tránsito de una situación a otra; aclara las dudas que surgen y disipa incertidumbres, de forma que se puedan tomar decisiones personales con conocimiento de causa y total confianza” (p.164).</p>

**Tabla 6.1** Estrategias de comunicación del Modelo de la Intracomunicación (continuación)

<p>7. Ritualizamiento “Los ritos organizacionales tienden a convertirse en un pasatiempo, sin otro resultado que ese mismo” (p. 172).</p>	<p>“Plantea la necesidad de poner en marcha rituales, actos en definitiva, que sean capaces de visualizar y transmitir la comunicación interna por los mismos” (p. 172).</p>
<p>8. Facilitamiento “La buena comunicación facilita que, con la mitad del mensaje, el receptor pueda entender la otra mitad” (p.183).</p>	<p>“[...] Esta estrategia consiste en averiguar qué obstáculos o trabas se interponen en el proceso de comunicación, y una vez identificados, proceder a su eliminación, o al menos, apartarlos” (p.180).</p>
<p>9. Diseñamiento “El diseño aumenta la categoría cognoscitiva del mensaje” (p. 192).</p>	<p>“[...] Utilizar las técnicas y métodos del diseño en intracomunicación con el objetivo de ayudar a captar la atención de los destinatarios de la información y despertar su interés, de forma que abra la puerta al conocimiento del mensaje que quiere transmitir” (p. 190).</p>
<p>10. Anclamiento “Anclar significa dejar el ‘barco’ de la comunicación en ‘buen puerto’” (p.196).</p>	<p>“[...] La ordenación metodológica y sistemática de procesos y recursos encaminados a lograr la consolidación del cambio, previendo cualquier intento involucionista, y actuando con sentido de anticipación para evitar que tal involución pueda prosperar” (p.196).</p>

Fuente. Elías y Mascaray, 1999.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> La definición de cada estrategia es una versión resumida por las autoras, con base en las diez estrategias de la Intracomunicación de Elías y Mascaray (1999).

## 6.4 Proceso de la PyME para conseguir la certificación ISO

A continuación, se presenta la síntesis de los tres momentos que siguió la PyME durante el proceso por la certificación ISO: la preparación para la certificación, el proceso de organización y el logro del aval del estamento certificador. Cabe anotar que, en gran parte, la información se basa en las entrevistas realizadas al gerente, la asistente de calidad y un consultor de procesos de calidad.

Las entrevistas están orientadas a identificar a los actores organizacionales implicados en el proceso, los temas que tuvieron que tratar y los medios utilizados para la comunicación. Esto con el fin de diagnosticar la dinámica de la comunicación a lo largo del proceso, para identificar si había una propuesta de estrategias de comunicación propiamente dicha.

### 6.4.1 Antes de iniciar el proceso

El gerente (dueño) de la PyME se ha caracterizado por estar atento a lo que le dicta el entorno en cuanto a los cambios del mercado. Dado que tiene la oportunidad de participar en licitaciones con grandes empresas, se da cuenta que el indicador del certificado de gestión de la calidad empieza a ser un elemento diferenciador.

Paralelamente, por el contacto que tiene con la Cámara de Comercio, se entera que esta ofrece servicios de asesorías y capacitación para las empresas que desean certificarse. El dueño hace el contacto y con la ayuda de su asistente, una ingeniera industrial que es conocedora del tema de la gestión de la calidad, inicia el proceso de seleccionar al consultor. La Cámara de Comercio envía tres candidatos y finalmente, el gerente debe elegir a aquel que le propone mayores facilidades de pago, ya que estos procesos implican una inversión que generalmente no está presupuestada por las empresas.

## 6.4.2 Durante el proceso

Uno de los consultores logra mayor empatía con el gerente y la asistente de la PyME, de manera que acuerdan que el proceso se pueden iniciar con un diagnóstico del estado actual de la empresa en la gestión de sus procesos. En este punto, ven la necesidad de contratar a dos estudiantes de práctica para agilizar la documentación de los procesos que adelanta el instituto.

Luego, se da inicio a la capacitación del personal de la PyME, donde participan el gerente, su asistente, los dos coordinadores y la directora administrativa. Estos cursos cortos y charlas por parte del asesor, junto con los mini-boletines que entrega la empresa para informar a sus empleados, permiten una mejor organización y flujo de información. Todo esto repercute en una mejor forma de comunicación y coordinación del trabajo en pro de lograr los objetivos de la empresa.

La asistente de calidad fue asignada como la líder del proceso de certificación, de manera que trabaja de la mano con el consultor para llegar a todos los empleados y clientes del Instituto. Así mismo, el dueño se encarga de involucrar directamente a cada uno de los coordinadores y a la directora administrativa, para concientizarlos de la importancia de la gestión de la calidad.

Aunque al comienzo se detectan reacciones negativas por parte de los empleados, ya que documentar sus procesos les exigió un trabajo adicional, poco a poco el trabajo mancomunado del gerente, del líder de calidad y del consultor, logran el compromiso de sus empleados (podría decirse que en su totalidad).

Esto hace que puedan prepararse adecuadamente para acceder a la certificación ISO. Realizan auditorías internas con la asesoría del consultor, lo cual les permite tener claridad acerca de cómo tener lista la documentación y la organización de los equipos de trabajo, para mostrar indicadores de gestión de la calidad y, de esta manera, obtener la certificación.

Una vez lograda una auditoría interna satisfactoria que cumpliera con los requisitos mínimos exigidos por la gestión de la calidad en este tipo de empresas, el gerente se contacta con la entidad certificadora para presentar la auditoría que llevará a la empresa a certificarse.

### 6.4.3 Después de la certificación

Cuando se logra la certificación ISO, el gerente establece acciones para difundir este logro: primero con sus empleados directos y luego con sus clientes. Así, publica el certificado en un lugar visible y pone el sello en el anuncio de la empresa de las tres sedes, al igual que renuevan la papelería para incluir el sello de la certificación ISO y lo insertan en la página Web.

Por otra parte, el consultor sigue acompañando a la empresa para la auditoría anual que se debe seguir, la cual les permitirá lograr una certificación por tres años. Esto exige que cada uno de los empleados entienda la importancia de haberse certificado como gestores de calidad pero además, que comprendan la continuidad del proceso para mantener los estándares de calidad en la empresa hacia el futuro.

## 6.5 Planteamiento de la situación problemática. Certificación ISO

Al realizar el estudio de caso en *International Academy* sobre las estrategias de comunicación que ellos implementaron para lograr certificarse bajo los estándares del certificado ISO, se llevaron a cabo los siguientes pasos:

- La documentación de la empresa.
- Las entrevistas con personas clave: dueño/asistente de calidad/coordinadora de comunicación/consultor externo.
- Identificación del mapa comunicacional que diera cuenta de la forma de comunicarse en el antes, durante y después de la certificación ISO.

Al abordar la información recolectada y seguir al análisis de estrategias de comunicación con base en referentes teóricos, fue evidente llegar a la conclusión de que la PyME no había realizado un proceso consciente en la gestión de su comunicación para orientar el proceso de certificación. Es decir, no se encontraron estrategias de comunicación propiamente dichas.

Cabe aclarar, que sí se encontraron las aproximaciones intuitivas que los actores involucrados realizaron para comunicarse; en cierta manera, esto les permitió tener resultados para lograr certificarse bajo los estándares de ISO. A continuación, se presenta un cuadro resumen que muestra los tres momentos y las acciones comunicativas realizadas entre los diferentes actores de la PyME.

**Tabla 6.2** Mapa comunicacional de *International Academy*

<b>Mapa comunicacional y acciones de la comunicación</b>			
<i>Stakeholders</i>	Momento del proceso de certificación		
<b>Gerente con gobierno</b>	<b>Antes</b>	<b>Durante</b>	<b>Después</b>
Referentes. políticas gubernamentales que garantizan la calidad en los productos y servicios, políticas económicas, discurso jurídico (leyes).	El dueño tiene nexos con la Cámara de Comercio porque fueron sus clientes. A través de ellos se informa de la posibilidad de certificarse.	Está en contacto con los cambios en el entorno socioeconómico.	Está atento a los cambios y regulaciones especialmente para las empresas de su sector de servicios.
Medios: charlas informales con personas de los estamentos de control.			

Tabla 6.2 Mapa comunicacional de *International Academy* (continuación)

<b>Gerente con firma consultora</b>	<b>Antes</b>	<b>Durante</b>	<b>Después</b>
Referentes: gestión de la calidad, certificaciones, costos de las certificaciones, propuesta de asesoría. Selección del asesor.	Se contactan con la Cámara de Comercio. Les envían tres posibles asesores. Deciden posponer el proceso por falta de recursos. Finalmente, uno de ellos les ofrece excelentes plazos para el pago y declinan la negativa.	La actitud del asesor logra ganar la confianza del dueño. El asesor hace un buen trabajo con las diferentes áreas de la empresa. El dueño reconoce la efectividad del aporte del asesor.	El asesor continúa con la empresa. Se vuelven amigos con el dueño y los asesora para cada auditoría de recertificación.
Medios: conversaciones, reuniones, citas, llamadas, correos.			
<b>Gerente con estamento de certificación</b>	<b>Antes</b>	<b>Durante</b>	<b>Después</b>
Referentes: certificaciones para empresas de servicios, auditorías, costos de la certificación. Reconocimiento de cada certificación.	Por medio del asesor se elige y contacta un ente certificador. El instituto identifica que debe lograr la certificación de un ente internacional. Eligen a Bureau Veritas.	Se preparan por seis meses antes de llamar al ente certificador. Primero deciden hacer la documentación de los procesos de la empresa con dos practicantes universitarios. Realizan la auditoría interna con los parámetros del ente certificador.	Se obtiene la certificación y se hacen acuerdos para las posteriores auditorías.
Medios: página de Internet, a través del asesor, llamadas, reuniones.			

Tabla 6.2 Mapa comunicacional de *International Academy* (continuación)

<b>Gerente – asistente de calidad– empleados</b>	<b>Antes</b>	<b>Durante</b>	<b>Después</b>
Referentes: gestión de la calidad, indicadores de calidad, formatos, asignación de responsabilidades, coordinación de empleados.	El dueño ve la necesidad de asignar a una persona como líder del proceso de gestión de calidad. Con su formación de Ingeniera Industrial, la persona asignada asume la responsabilidad.	La asistente gestiona, en coordinación con la asesora, el proceso de documentación y de seguimiento de los indicadores de calidad. Es el puente entre el asesor externo, los empleados y el gerente/dueño.	La asistente estuvo vinculada hasta el 2011. Luego se vinculó a otra persona, sin embargo, la primera persona continuó haciendo visitas para realizar el empalme.
Medios: conversaciones, reuniones, llamadas, correos.			
<b>Gerente con empleados</b>	<b>Antes</b>	<b>Durante</b>	<b>Después</b>
Referentes: procesos de certificación, sistema de gestión de la calidad, ventajas, compromisos, tareas, indicadores, documentación, promesas.	Comunicación de la decisión de certificarse. Invitación a sumarse con compromiso en el proceso. El dueño les transmite las ventajas para la empresa, las cuales se traducirán para mantener su trabajo.	El dueño hace un seguimiento personalizado del proceso. Está pendiente de cada persona. Con su ejemplo imprime entusiasmo y persuade a su gente para que se comprometan con el proceso. Se envía el mensaje sobre la importancia de, no sólo realizar su trabajo sino también unirse a la filosofía de la gestión de la calidad.	El dueño continúa al frente del proceso, mantiene una relación constante de retroalimentación con sus empleados. El dueño hace seguimiento a los empleados sobre qué tanto cumplen ellos con un buen trabajo y con el seguimiento de parámetros de la gestión de la calidad. Hacia el futuro, da la idea de que quien no se compromete con el proceso podría ser reemplazado.

Tabla 6.2 Mapa comunicacional de *International Academy* (continuación)

Gerente y área comercial con clientes	Antes	Durante	Después
Referentes: certificación de la calidad, garantías, ventajas, diferenciación.	El dueño está constantemente en charlas con sus clientes.	El cliente no tiene una participación directa en el proceso.	Se plasmó el sello de certificación en el letrero de la empresa. Se ubicó el certificado de calidad en un lugar visible. Este también se incluyó en la papelería y portal de la empresa. Se percibió mayor confianza del cliente frente al instituto.
Medios: conversaciones, página <i>Web</i> , correos, llamadas.			
Gerente – competencia	Antes	Durante	Después
Referentes: certificación de la calidad, garantías, ventajas, diferenciación.	El dueño hace <i>Benchmarking</i> . Algunos empleados son encargados de hacer seguimiento a lo que la competencia ofrece.	Está pendiente de estar actualizado de las tendencias del mercado. Identificó las oportunidades de negocio (ser centro de certificación de exámenes) y las amenazas por ser un sector muy competido	Con el proceso de certificación, lo llevó a tomar decisiones de entrenarse para ser evaluador de las pruebas de inglés internacionales.
Medios: página de Internet, medios masivos de comunicación.			

Fuente. Elaborado por las autoras.

## 6.6 Preguntas orientadoras

- ¿Con base en el cuadro de resultados y teniendo en cuenta la naturaleza de la empresa, en qué momentos y relaciones de comunicación sería importante implementar estrategias de comunicación?

Es necesario aclarar que la PyME no implementó estrategias de comunicación, es decir, los directivos y asesores no realizaron intencionalmente una planeación de cómo gestionar la comunicación para orientar el proceso de certificación que asumió la empresa. Si se parte de la teoría, se podrían identificar estrategias de comunicación que reviertan en efectividad a la hora de trabajar, para lograr la certificación en la gestión de la calidad.

- ¿Por qué sería relevante pensar en implementar unas estrategias de comunicación en la PyME, si de todas maneras lograron la certificación ISO como reconocimiento de su gestión de la calidad?

Como se ve en las tablas de resultados, los actores empresariales realizaron unas acciones intuitivamente para lograr sus objetivos. Habría que indagar sobre las posibles ventajas de gestionar la comunicación antes de afrontar este tipo de procesos para una PyME de esta naturaleza.

- ¿Qué estrategias de comunicación se podrían implementar, que incidan en la cultura organizacional en relación con la manera de asumir la gestión de la calidad? ¿Cómo incentivar a los diferentes actores organizacionales a que comprendan que la gestión de la calidad genera beneficios para todos?

Las PyMEs que acceden a la certificación, en su mayoría lo hacen orientadas por presiones externas del mercado y no por una comprensión de generar productos y servicios de calidad. Se debería reflexionar frente a cómo los procesos de comunicación empresariales incidirían en el momento de querer generar una cultura de la calidad, como el deber ser de una empresa socialmente responsable y productiva económicamente y no sólo como la tarea a cumplir por una exigencia externa.

- Con base en los dos enfoques teóricos, realice una implementación para elegir las estrategias de comunicación que se aplicarían para el caso de International Academy.

Dado que en la revisión bibliográfica se proponen dos enfoques para estrategias de comunicación, se debería analizar qué estrategias hubiera sido pertinente utilizar en el momento de iniciar su proceso de certificación en gestión de la calidad. En un segundo momento se debería pensar en las estrategias de comunicación que se podrían aplicar en el presente para lograr mantener los estándares de calidad en la PyME.

## 6.7 Estrategias pedagógicas para abordar el estudio

- Revise las cuatro temáticas de la propuesta teórica que fundamenta el caso, a saber: la gestión de la calidad, los procesos de certificación en PyMEs, la comunicación organizacional y específicamente las estrategias de comunicación.
- Oriente a sus estudiantes para que entiendan el contexto de una PyME que sigue un proceso de certificación, para que así, haya claridad sobre los tres momentos: el antes, el durante y el después de la certificación.
- Haga que sus estudiantes conozcan el contexto del tipo de PyMEs que presenta el caso. Invítelos a que visiten páginas de institutos o academias de idiomas, y que se actualicen en relación con las exigencias del Ministerio de Educación y otros entes reguladores de este tipo de centros educativos.
- Seleccione textos de los dos enfoques sobre estrategias de comunicación que aparecen en las referencias del caso, para que sus estudiantes tengan los referentes claros para el posterior análisis de caso.

- Vaya a la situación problemática que plantea el caso en donde se plantea cómo las PyMEs orientan sus procesos comunicativos de una manera intuitiva. Analice junto con sus estudiantes la tabla de resultados sobre el mapa comunicacional y las acciones comunicativas de *International Academy*.
- Invite a sus estudiantes a identificar las posibles estrategias que se pueden implementar en una PyME antes de iniciar el proceso de certificación.

## 7. Conclusiones

El objetivo inicial del estudio fue identificar las estrategias de comunicación en PyMEs con certificación ISO; no obstante, la indagación permitió identificar que en las empresas estudiadas estas no se presentan en cuanto tal, al menos desde una concepción teórica de la noción. Por esta razón, se consideró la existencia de acciones de carácter comunicativo, las cuales fueron clasificadas, agrupadas y traducidas como estrategias a partir de la teoría. Algunas de ellas se evidenciaron, otras se incluyeron como sugerencias.

Por considerar que dichas acciones deben ser orientadas al logro de objetivos, en este caso de la certificación en calidad, se tomó en cuenta la teoría de la Intracomunicación (Elías y Mascaray, 1999) y se consideró entonces que, aunque las PyMEs obtienen una certificación, el seguimiento de este camino puede ser facilitado y optimizado por la implementación de un esquema de estrategias que contemple las etapas mencionadas.

Las etapas son: adelantamiento para preparar el terreno, los empleados y generar un plan de comunicación orientado a la importancia de la gestión de la calidad, antes que al logro de la certificación; ritualizamiento para lograr el compromiso, fortalecer la identidad y la interiorización del discurso de la calidad en los empleados y clientes, mediante los distintos eventos de convocación y difusión; facilitamiento para superar los obstáculos tanto actitudinales como técnicos en la recepción del mensaje.

Franquiciamiento para conseguir una comunicación fluida entre mandos mediante el posicionamiento de personas clave de los niveles intermedios; diseñamiento para transmitir el mensaje adecuado mediante los medios óptimos; y acercamiento para establecer formas de llegar a los empleados desde la persuasión y no desde la imposición de las tareas y compromisos que implica un proceso de certificación.

Por otra parte, se constató que las acciones encontradas son adelantadas de manera intuitiva por el director/dueño/socio, de modo que su papel es fundamental en la orientación de la comunicación, para convocar y movilizar a los distintos actores. Así que de su compromiso, liderazgo, persuasión y modo de relacionarse dependerá en gran medida el éxito del proceso. De allí que se retomara la propuesta del Esquema Director (Pérez, 2001) para situar la comunicación en el corazón de la organización, en manos de la gerencia y como eje transversal e integrador del sistema.

En relación con lo anterior, se encontró que el asesor establece una relación clave con el director, de modo que resulta conveniente que este logre persuadirlo sobre la importancia de utilizar estrategias de comunicación, para que los procesos que se adelantan en la certificación sean más fáciles y puedan luego volverse parte de la cultura organizacional.

Con respecto a los procesos de implementación de un SGC, la interacción con PyMEs de distintos sectores permitió la observación de diferencias en cuanto a aspectos como el impacto y los modos de trabajo de los equipos. Frente al primero se concluye que la obtención de un sello de calidad no significa la resolución de todos los problemas de una empresa, de hecho para ciertas organizaciones las expectativas trazadas inicialmente no se cumplen.

Por esto, es importante que desde la gerencia se asuma la contingencia y en ella la comprensión de la importancia del

trabajo orientado a la instauración de una cultura de la calidad emanada de la responsabilidad social y no de la persecución de los fines. En cuanto a los modos de trabajo de los equipos, se apunta que en aquellas empresas donde se prestan servicios el recurso humano, su cohesión y permanencia es más decisiva que para aquellas empresas que se dedican, como en la muestra, a la ejecución de obras civiles.

Frente a la elección metodológica, la utilización del enfoque apreciativo sirvió a dos fines. En principio, y puesto que está centrado en el valor de las acciones exitosas que los actores emprenden, la actitud de los entrevistados fue más abierta, espontánea, y el ejercicio les permitió reconocer y hacer consciente sus aportes al proceso de certificación. En segundo lugar, el discurso generado por la indagación es un discurso que amplifica los éxitos de las organizaciones y no sus problemáticas, de modo que con su estructuración se contribuye a construcciones positivas para los propios actores y para otros que entren en una dinámica de certificación. Ello se corresponde con una visión ética de la investigación.

Se constata que, implementar un proceso de certificación lleva a optimar las prácticas y formas de organizarse en las empresas lo cual, de modo implícito, conduce a mejorar la comunicación organizacional. En dicho contexto, esta se sitúa en el ser y el hacer de los actores. Sin embargo, se considera que las PyMEs podrían llevar a cabo procesos más efectivos si gestionan su comunicación tanto interna como externa mediante la implementación consciente, revisada y progresiva de estrategias de comunicación en cada una de las fases del proceso y acordes con su contexto específico.

Al respecto, se anota que aunque la comunicación orientada al logro juega un papel fundamental en la dinamización de las empresas, las PyMEs, al menos las estudiadas, aún no otorgan un lugar muy relevante a su gestión. Por tanto, es importante que sus administradores, socios o directores, piensen de modo

consciente en esta necesidad para que sus expectativas, antes que centrarse en la obtención de un sello, se dirijan a mejorar la comunicación organizacional como hecho central de la garantía de la calidad en las empresas.

Sería el papel del consultor-asesor, quien pudiera hacerle ver al director/dueño la necesidad de implementar estrategias de comunicación antes de iniciar el proceso de certificación para facilitar su proceso, y que los cambios y nuevas formas de trabajar se mantengan en la empresa. Se percibe que aún las PyMEs no le dan la importancia a gestionar la comunicación en sí misma. Sin embargo, se detectó que los gerentes cada vez están más orientados a dejarse aconsejar por expertos y otros, si se trata de lograr una certificación de calidad.

En futuras investigaciones sería importante hacer seguimiento a las PyMEs que lograron certificarse para indagar sobre la forma cómo se ha mejorado, o no, sus procesos de comunicación al interior de la empresa. De igual manera, sería significativo indagar cómo este mejoramiento en la comunicación y lo corporativo trasciende y se ve reflejada en sus clientes y demás grupos de interés.

Finalmente, se acota que la investigación puede servir de varias maneras:

- Para los empresarios que deciden asumir el reto de gestión de la calidad.
- Para quienes ya se certificaron.
- Como retroalimentación a los participantes del estudio para una toma de conciencia de sus aciertos y de lo que pudieran mejorar. Sobre todo, porque el mantenimiento de la gestión de la calidad se ve afectado por la forma como se gestiona o no, la comunicación.
- Como tema de administración para materias relacionadas comunicación organizacional y manejo de PyMEs.
- Para los docentes, consultores y demás comunidad académica interesada.

## 8. Referencias

- BusinessCol. (2010). *Sección PyMES*. Recuperado de <http://businesscol.com/empresarial/PyMES/>
- Bustos, M. (2009). *De la Comunicación a la estrategia*. Guía Académica No.4. Bogotá: Universidad EAN.
- Carrillo, D. y Jiménez, J. (2001-2008). *La comunicación empresarial del Siglo XXI. La gestión de los activos intangibles. Portal de la Comunicación*. Institut de la Comunicació UAB  
Recuperado de [www.portalcomunicacion.com/esp/n\\_aab\\_lec\\_1.asp?id\\_llico=38](http://www.portalcomunicacion.com/esp/n_aab_lec_1.asp?id_llico=38) - 25k.
- Costa, J. (2000). *El Director de Comunicación*. En: Benavidez, J. et al. (2001). Dirección de Comunicación Empresarial. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- \_\_\_\_\_ (2001). *Imagen corporativa en el Siglo XXI*. Buenos Aires: Ediciones la Crujía.
- Elías, J. y Mascaray J. (1999). *Más allá de la Intracomunicación*. Madrid: Gestión 2000.
- Fernández, C. (1999). *La Comunicación en las Organizaciones*. México D.F: Editorial Trillas.
- Flórez, M. (2009). *Resultados ISO en PyMES de la cadena de proveeduría de la industria automotriz*. Estudio Cualitativo. Gestión y estrategia. México: Universidad Autónoma de México.

- FUNDES. (2010). *El libro blanco de la certificación en calidad de la PyMES en Centroamérica*. Recuperado de [http://segib.org/publicaciones/files/2010/07/Libro-Blanco-de-la-Certificacion-de-calidad-de-las-PYMES\\_4-Recuperado.pdf](http://segib.org/publicaciones/files/2010/07/Libro-Blanco-de-la-Certificacion-de-calidad-de-las-PYMES_4-Recuperado.pdf)
- Gómez, L. et al. (2000). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: Plaza y Valdés.
- Klein, K. E. (2008). *Best Practices from the Best Employers. Business Week Online 10*. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=33893959&lang=es&site=ehost-live>
- Manucci, M. (2004). *Comunicación Corporativa Estratégica. De la persuasión a la creación de realidades compartidas*. Bogotá: SAF Grupo.
- Nosnik, A. *El análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones*. En: Fernández, C. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Paz, P., Galvis E., y Argote, F. (2007). *La Comunicación Organizacional en la Implementación de Procesos de ISO 22000 en Empresas de Producción de Alimentos*. Biotecnología ediciones 5 (10). Recuperado de <http://www.unicauca.edu.co/biotecnologia/ediciones/vol5/10Vol5.pdf>
- Pérez, A. (2001) *Estrategias de Comunicación*. Barcelona: Ariel.
- Revista Imagen. (noviembre, 2009). *Se revelaron los ganadores de los Premios EIKON*. Recuperado de <http://www.estudiodecomunicacion.com/extranet/se-revelaron-los-ganadores-de-los-premios-eikon-revista-imagen/>

- Rodríguez-Escobar, J., González-Benito, J. y Martínez-Lorente, A. (2006). *An analysis of the degree of small companies' dissatisfaction with ISO 9000 certification*. Business Excellence 17(4). p. 507- 521. doi: 10.1080/14783360500528304. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=20379911&lang=es&site=ehost-live>
- Searle, J. (2001). *Expresiones, significado y actos de habla. Actos de habla*. Madrid: Cátedra.
- Stevenson, T. H., y Barnes, F. C. (2001). *Fourteen Years of ISO 9000: Impact, Criticisms, Costs, and Benefits*. Business Horizons, 44(3). Retrieved from EBSCOhost. p. 45.
- Stevenson, H. (2001) Appreciative Inquiry, tapping into the river of positive possibilities. Cleveland Consulting Group Inc. Ohio. Recuperado noviembre el 1 de 2011 desde <http://www.clevelandconsultinggroup.com/articles/appreciative-inquiry.php>
- Yates, K. (2006). Internal communication effectiveness enhances bottom-line results. Journal Of Organizational Excellence, 25(3), 71-79. Extensive research, conducted by Watson. Recuperado el 4 de noviembre de 2011 desde <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=20916954&lang=es&site=ehost-live>



### Misión

"Contribuir a la formación integral de la persona y estimular su aptitud emprendedora, de tal forma que su acción coadyuve al desarrollo económico y social de los pueblos".

### Visión

"Ser líder en la formación de profesionales, reconocidos por su espíritu empresarial".

Telefono: 5936464  
Carrera 11 No. 78-47 Bogota D.C.  
Bogotá D.C. - Colombia - Sur América