



Universidad Abierta Interamericana

Identidad e imagen organizacional percibidas a partir de sitios web de consultoras de recursos humanos de Medellín, Colombia

Maestranda

Natalia Quiroz Zapata

Asesora

Dra. María Carolina Cebey

**Trabajo final de Maestría para optar por el título de Master
en Psicología Organizacional**

**Universidad Abierta Interamericana
Facultad de Psicología y Relaciones Humanas
Maestría en Psicología Organizacional
Buenos Aires, Argentina**

Julio, 2017

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	2
ÍNDICE DE TABLAS	3
RESUMEN.....	4
PALABRAS CLAVE	4
INTRODUCCIÓN	5
ANTECEDENTES	6
MARCO TEÓRICO	14
Consultoría e Internet.....	14
Consultoría	14
Internet	16
Imagen en las organizaciones	18
Identidad de las organizaciones	22
Identidad visual en las organizaciones.....	25
OBJETIVOS	28
Objetivo general	28
Objetivos específicos	28
METODOLOGÍA.....	29
Tipo de estudio	29
Universo y muestra	29
Técnicas de análisis de datos.....	30
ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS SUB-INSTANCIAS.....	36
Instancia Quiénes somos.....	36
Quiénes somos	37
Misión	39
Visión.....	39
Valores	40
Historia	41
Equipo de trabajo	42
Instancia Servicios	43
Reclutamiento y selección de personal.....	44
Capacitación	46
Consultoría organizacional	47
Diagnóstico organizacional.....	49
Identificación de competencias	50
Instancia blog	52
Blog/noticias de interés	53
Instancia Redes sociales	54
Facebook.....	55

	3
Twitter.....	55
LinkedIn	56
Instancia de Identidad visual.....	56
Gama cromática.....	56
Logosímbolo.....	58
Tipografía	59
ANÁLISIS EXPLICATIVO DE LAS INSTANCIAS	60
Análisis de Quiénes somos.....	60
Análisis de Servicios	64
Análisis de Blogs	66
Análisis de Redes sociales	67
Análisis de Identidad visual.....	69
CONCLUSIONES.....	72
Identificación de las consultoras en recursos humanos y análisis de la estructura de los sitios web.....	72
Descripción de la identidad percibida a través de los sitios web de las consultoras	74
Caracterización de la imagen organizacional transmitida a través de los sitios web	78
Limitaciones del estudio.....	81
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	84

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 FOCOS OBJETO DE ESTUDIO (QUIROZ, 2016)	31
TABLA 2 DEFINICIÓN DE INSTANCIAS Y SUB-INSTANCIAS (QUIROZ, 2016)	32
TABLA 3 FRECUENCIA DE LAS SUB-INSTANCIAS DE QUIÉNES SOMOS EN LAS CONSULTORAS (QUIROZ, 2017)	37
TABLA 4 FRECUENCIA DE LAS SUB-INSTANCIAS DE SERVICIOS NO ANALIZADOS (QUIROZ, 2017)	43
TABLA 5 FRECUENCIA DE LAS SUB-INSTANCIAS DE SERVICIOS ANALIZADOS (QUIROZ, 2017)	44
TABLA 6 FRECUENCIA DE LAS SUB-INSTANCIAS BLOGS (QUIROZ, 2017)	53
TABLA 7 FRECUENCIA DE LAS SUB-INSTANCIAS REDES SOCIALES (QUIROZ, 2017)	54

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. GAMA CROMÁTICA UTILIZADA EN EL DISEÑO DE LOS SITIOS WEB OBJETO DE ESTUDIO (QUIROZ, 2017)	58
--	----

RESUMEN

La imagen y la identidad organizacional son términos que se han desarrollado por diversos autores a través de los años, donde han estudiado e investigado la importancia que tienen éstos dos aspectos para el fortalecimiento y crecimiento de las organizaciones, pero poco se ha estudiado cómo las empresas, a través de sus sitios web, muestran y reflejan su identidad y proyectan su imagen por medio del discurso utilizado y de la estructura de éste espacio que es hoy en día casi obligación para el crecimiento continuo de las empresas. Se busca con ésta investigación poder identificar características de la identidad y la imagen organizacional transmitidas, a través de los sitios web, por 21 consultoras de recursos humanos ubicadas en la ciudad de Medellín Colombia, a partir del análisis de su estructura y contenidos para lograr describir y caracterizar aspectos relevantes. Para lograr identificar estos aspectos se definieron primero las instancias a analizar, y éstas son: quiénes somos, servicios, blogs, redes sociales e identidad visual. Éstas se conforman por unas sub-instancias que dejan ver qué puntos y aspectos en concreto se describe de cada una de ellas, con el fin de que se pueda observar y tener unos mismos parámetros al momento del análisis de los sitios web. Posterior a esto se realizó un análisis descriptivo con el que se busca contar la manera en que las consultoras, a través de sus sitios web, muestran a los públicos la información y quehacer de la organización. Más adelante se hace un análisis inferencial donde se conocen los primeros resultados relevantes, tanto de la estructura de los sitios web como de su contenido. Por último, se exponen las conclusiones a las que se ha llegado con éste trabajo investigativo, en las que se destacan las particularidades que se perciben de la imagen y la identidad de la muestra analizada.

PALABRAS CLAVE

SITIOS WEB, CONSULTORAS, RECURSOS HUMANOS, IDENTIDAD ORGANIZACIONAL, IMAGEN ORGANIZACIONAL

INTRODUCCIÓN

La imagen y la identidad organizacional son dos factores trascendentales dentro del crecimiento empresarial, es por esto que en esta investigación surge el interés por analizar estos dos conceptos desde lo que se muestra en Internet, a partir de los sitios web de consultoras en recursos humanos con sede en la ciudad de Medellín, Colombia.

Los conceptos de identidad e imagen corporativa han sido ampliamente estudiados por diversos autores, pero poco se ha investigado a partir de los sitios web de las organizaciones, que hoy en día, en plena era digital, son una plataforma donde las empresas tienen la posibilidad de mostrar lo que son, lo que hacen y la forma en que lo hacen, vendiendo así una imagen a los públicos y exteriorizando su identidad empresarial.

En ésta época, donde la era de la información hace presencia en la mayoría de las actividades que se realizan día a día, es común ver a las personas buscando lo que necesitan a través de la web, ya sean servicios o productos, y cómo lo que allí se ve, sirve para crearse una idea de lo que realmente se desea; lo clara que sea la información que se encuentre en una página web, podría determinar la selección de un producto o servicio que realice el usuario/cliente.

En una investigación realizada por López, Sepúlveda y Arenas (2010), se indica que los medios más utilizados por las consultoras de Medellín para la promoción de sus servicios son los sitios web; pero en ese mismo estudio se demostró que no es éste el medio más frecuente por el cual los clientes conocen a los proveedores de servicios enfocados a los recursos humanos. Se podría entonces suponer que la imagen y la identidad de las consultoras transmitidas por medio de sus sitios web no es lo suficientemente fuerte y creíble para que los futuros clientes se vinculen con lo que ven y leen allí.

Por los motivos mencionados anteriormente, surge el interés en ésta investigación de estudiar a las consultoras en recursos humanos, ya que es un sector en crecimiento; además, el estudio se centra en los sitios web oficiales, puesto que es éste espacio la carta de presentación para los clientes potenciales y, a partir de la información que encuentren allí, se crearán una primera impresión del quehacer de la empresa que podría ser en algún

momento su proveedor de servicios relacionados en el área de recursos/gestión humana.

Esta investigación se considera importante para el área de la Psicología Organizacional, ya que da la posibilidad de comenzar a explorar campos poco estudiados, como lo es la percepción que se crean los públicos de las empresas a través de internet; aún más, sabiendo que hoy en día el mundo digital trasciende todos los espacios y hace parte de la cotidianidad laboral, plantea nuevos retos para los psicólogos organizacionales, quienes deben reestructurar la manera de observar, analizar, explicar y comprender el comportamiento de las empresas en sus diversas manifestaciones.

Las investigaciones exploratorias dentro del área –como ésta – abren la posibilidad de ir ampliando el panorama acerca de cómo las organizaciones actuales proyectan su quehacer y se venden a los públicos, adaptando herramientas teóricas y conceptuales que fueron investigadas y estudiadas en un espacio y tiempo totalmente diferente del que ahora se vive, y que les obliga a repensarse como empresa en un entorno competitivo, digital, dinámico y cambiante.

ANTECEDENTES

En la actualidad, Internet se ha convertido en una herramienta de diversión, estudio, ampliación de conocimiento, pero también ha abierto las puertas a millones de empresas, sin importar su sector de trabajo, para darse a conocer y ofrecer sus servicios. Se ha vuelto para muchas organizaciones en un aliado de crecimiento, dejando ver a los públicos externos y futuros clientes su imagen e identidad corporativa, por medio de los sitios web creados para mostrar su quehacer, y objetivos como empresa. Dice Fontanella (en Díaz, Consuegra y Talaya, 2008) que Internet brinda oportunidades a las organizaciones para buscar la mejora continua de sus relaciones con los públicos objetivos. Esto, menciona el autor, puede ayudar a las empresas a aumentar su beneficio, alcanzar nuevos mercados, mejorar el servicio al cliente, así como poder dar a conocer los productos o servicios de una manera más eficiente y eficaz.

La imagen e identidad corporativa son dos conceptos importantes dentro de lo que conforma a una organización. La imagen, según Schmidt (1995), es un conjunto de creencias que se forman los públicos a partir de las comunicaciones directas o indirectas que reciben, ya sea de productos, servicios, marcas, empresas o instituciones. La imagen es una representación tanto mental como virtual, haciendo que la toma de una decisión sea emotiva. Este autor dice, además, que se puede asociar la imagen con una actitud positiva o negativa, la cual se transforma en todos los casos en creencias y asociaciones; aunque la imagen configurada es siempre un hecho emocional.

Tomando el concepto más desde lo empresarial y organizacional, Visser (1991) dice que las empresas u organizaciones son como una persona: se visten, se comunican y adquieren cierto estilo; esto sería en una organización la imagen corporativa. Esta imagen, menciona además el autor, queda en el recuerdo de las personas que tienen alguna relación o vínculo con la empresa, ya sean clientes, proveedores o los mismos trabajadores.

La imagen de una empresa puede o no corresponder al ideal de lo que es y/o quiere ser la organización, pero su público tendrá una perspectiva totalmente diferente y esto, sin duda, se debe a las acciones que se realicen para mostrar de manera óptima y concreta la idea de imagen que tienen de la organización. Menciona Hefting (1991) que la imagen corporativa es la personalidad de la empresa, lo que la simboliza; dicha imagen tiene que estar en todas partes que involucre a la organización para darle cuerpo, para repetir su imagen y posicionar a ésta en el mercado.

El concepto de imagen corporativa u organizacional ha sido visto desde varios puntos a través del tiempo. Currás (2010) cita a varios autores que han desarrollado este concepto a lo largo de la historia. Uno de los primeros en desarrollar el concepto fue Spector (1961), quien señala que la imagen corporativa es la perspectiva de las características de una organización que tiene una persona en relación a ésta. Más adelante, Abratt (1989) indica que la imagen corporativa no es lo que una organización cree ser, sino las emociones y creencias sobre la compañía que existen y se forman en la mente de los públicos. Alvesson (1990) dice que la imagen organizacional es el recuerdo de una persona y público hacia una organización; y la comunicación por parte de la empresa de un dibujo fabricado y proyectado por ella misma. Dutton y Dukerich (1991), desarrollan el concepto como el modo en el que los miembros

de la organización creen que otros ven su empresa. Riordan, Gatewood y Barnes (1997) indican que la imagen corporativa es la apreciación individual de las actividades que desarrolla una organización. Por su parte, Villafañe (1998) indica que la imagen corporativa es el resultado de la integración de imágenes que con mayor o menor protagonismo, la empresa muestra hacia el exterior y quedan en la mente de los públicos con los que la empresa tiene relación. Christie (2002) desarrolla el término indicando que la imagen corporativa es holística, ya que atraviesa tres aspectos que se interrelacionan: la autoimagen, la imagen proyectada y la imagen percibida de la organización.

En el caso de los sitios web que utilizan las empresas para dar a conocer sus servicios se trataría entonces de la imagen proyectada intencionalmente por la organización.

Hoy en día, la gestión de la imagen de las organizaciones ha logrado una relevancia enorme para las empresas modernas, lo que la convierte en una herramienta de diferenciación y obtención de ventajas competitivas (Balmer, 2008). Poiesz (en Currás, 2010) piensa que gracias a que las imágenes otorgan un significado y facilitan el conocimiento y aprendizaje de una empresa y marca, cumplen para el público una función de simplificación de los procesos de obtención de información y búsqueda de oferta, que les facilita sus decisiones de consumo.

Las formas de mercado actual invitan a las organizaciones a cuidar en gran medida las características y atributos de las empresas y de sus marcas, ya que son más duraderas y resistentes a las presiones competitivas, diferente a los atributos y particularidades propios del producto o servicio, que son más fáciles de copiar (Aaker, 2004).

Ahora, profundizando sobre otro concepto importante para las organizaciones como lo es la identidad corporativa, se puede mencionar que éste es un conjunto de signos visuales por medio de los cuales, según Gregory (1991), las personas y los públicos reconocen y memorizan a una identidad, un grupo u organización. Contreras y Hernández (2011) mencionan que la mayoría de teorías sobre la identidad organizacional y corporativa indican, explícita o implícitamente, que la identidad de las organizaciones se encuentra en una combinación de procesos cognitivos, esquemas interpretativos, estructuras de conocimiento, entendimientos compartidos, afectos y valores comunes.

Gioia (1998) dice que la identidad puede interpretarse como algo que las organizaciones poseen, algo tan característico como un rasgo, un activo potencial o un recurso; o bien un proceso continuo que ocurre en las empresas y siempre está en constante desarrollo.

El concepto de identidad organizacional, al igual que el de imagen, ha sido abordado por varios autores a través de los años. Currás (2010) y Contreras y Hernández (2011) traen a colación a varios autores que a través del tiempo han desarrollado el concepto de identidad corporativa u organizacional.

Unos de los pioneros en desarrollar el término fueron Albert y Whetten (1985), que conciben la identidad organizacional como un conjunto de sucesos e historias constantes acerca de la naturaleza única de la organización; otros autores, como Olins (1991), señalan que la identidad en las organizaciones es la gestión explícita de algunos o todos los modos en que son percibidas las actividades de la empresa, que puede llegar a proyectar tres cosas muy importantes: quién eres, qué haces y cómo lo haces; en tanto que Van Riel y Balmer (1997) dicen que la identidad corporativa muestra el modo en que una organización se presenta a sí misma a través de sus acciones a los públicos internos y externos; Leuthesser y Kholi (1997) destacan que la identidad corporativa es la forma en que una organización muestra su filosofía y estrategia a través de la comunicación, el comportamiento y el simbolismo.

Por su parte, Hawn (1998) considera que la identidad es básicamente lo que la empresa es y la imagen es cómo la perciben los demás. Identidad corporativa sería entonces la fusión visual entre lo que es identidad e imagen. En este sentido, Balmer (2001) señala que la identidad corporativa es la suma de los elementos perceptibles e imperceptibles que diferencian a una organización. Por último, Cornelissen y Elving (2003) desarrollan el concepto indicando que la literatura en marketing y relaciones públicas se aproxima más a la idea de que la identidad es la forma de representación de lo que es la organización, enfatizando en los medios de representación simbólicos: logos e identidad visual preferentemente.

La idea de imagen corporativa como identidad percibida supone dos consideraciones importantes que se deben tener en cuenta: la primera sería que las organizaciones no tienen únicamente una imagen, sino tantas como personas interactúan con ella; y la segunda, que la imagen es la suma de todo

un conjunto de imágenes específicas que representan a la empresa o a una marca (Currás, 2010). Quiere decir, entonces, que la identidad y la imagen existen a partir de la idea que tenga cada persona, ya sea interna o externa a la organización. Cada persona construye una idea de lo que es una compañía a partir de lo que percibe y cómo lo percibe.

Las investigaciones a través de la historia han demostrado cómo las empresas tienen siempre presente para la construcción de la identidad lo que los públicos ven y perciben de ella, es decir, su imagen corporativa (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994). La existencia de unas diferencias entre lo que los miembros de la organización piensan de ella –que sería la identidad organizacional – y lo que creen que los públicos externos piensan de ésta – imagen corporativa – es el desencadenante de un proceso de reflejo que, según Hatch y Schultz (2002), es por lo que la identidad se transforma tomando las imágenes externas que de ella se tienen.

Carter (1993) dice que la imagen corporativa puede estar bien proyectada con un programa de identidad corporativa. Menciona, además, que el primer contacto que se tiene en los negocios es impersonal, es decir, mediante algún signo, cartel, el diseño de un paquete, una carta; todos esos elementos que representan la identidad corporativa y a los cuales alguien que quiere saber más de una organización tiene contacto y acceso, para empezar a conocer la compañía.

Para Hefting (1991):

Una imagen corporativa se determina en primer lugar por sus características visuales, el logotipo, los colores y la tipografía. Esta iconografía interviene para que la empresa sea reconocida, ya que el mismo escudo hace a la misma empresa. El público construirá en su mente el reconocimiento de la marca haciéndola única (p. 19).

Para un futuro cliente que apenas se está relacionado con la empresa y buscando información sobre ésta, es de suma importancia lo que encuentre en un primer momento de ella, pues a partir de lo que vea y lea construirá su idea de lo que es la identidad de la empresa y la imagen que se cree de la compañía será para él la imagen de la organización: “Los elementos visuales de las corporaciones son la carta de presentación para el cliente que no la

conoce. Si la primera impresión es negativa, es posible que la retenga y tenga resistencia a cambiarla.” (Andrade y Saldaña, 2005, p.33).

En la revisión bibliográfica realizada, se hallaron algunos trabajos con relación al tema. Alva (2005), realizó su tesis con el propósito de proponer una metodología para medir y evaluar la usabilidad de sitios web educativos. El enfoque presentado contemplaba la evaluación desde la perspectiva del usuario, utilizando el método de indagación, y desde la perspectiva del experto, el método de inspección. Se enmarca entonces la pregunta de ésta investigación en si una aplicación web educativa es lo suficientemente buena para satisfacer las necesidades y requerimientos del usuario. Los estudios permitieron ver que la experiencia del usuario es un factor crítico en el uso de este tipo de aplicaciones, y la manera como entiende y evalúan la usabilidad de él.

Un estudio realizado por Herrera, Pérez y Carrillo (2007) se centra en el estudio de los elementos de identidad visual corporativa de las bibliotecas universitarias españolas proyectados a través de Internet. Parten de que la personalidad corporativa corresponde con la imagen intencional que una organización pretende proyectar en la mente de sus públicos; todo ello se prepara y calcula para obtener el mejor resultado. En la construcción de la personalidad corporativa juega un papel muy importante la identidad visual, que en el caso de las bibliotecas ha de ser la traducción simbólica de su identidad corporativa. El trabajo de investigación se centró en 59 bibliotecas universitarias españolas, públicas y privadas. Para la evaluación diseñaron un esquema que utilizaron en cada uno de los sitios web mediante la observación directa a través de Internet. Dentro del esquema desarrollado se evaluaban las siguientes categorías o parámetros: relación web universidad/web biblioteca, logotipo, colores, diseño de páginas, catálogo y otros elementos de identidad.

En el año 2008, Díaz, Consuegra y Talaya (2008), realizaron una investigación que se enfocaba a la evaluación de la eficacia de las páginas web, analizando los contenidos de las principales compañías aéreas, considerando tres dimensiones básicas en una web, como la interactividad y la comunicación, la facilidad de navegación dentro del sitio web y, por último, el contenido.

Stein (2009) expone una investigación sobre análisis del discurso en páginas web con la metodología Algoritmo David Liberman (ADL),

correspondientes a asociaciones de discapacidad de 8 países de América Latina y Europa. Dicha investigación fue de carácter exploratorio, no experimental, transversal, correlacional entre las categorías de países. Para la recolección de datos se pensó en un primer momento en analizar todo el texto de las solapas de cada sitio web, pero por la gran cantidad de información de esta tarea resultaba demasiado compleja; por ese motivo se hizo el análisis del discurso en algunas categorías: portal, menú, sub-rubros, solapa y nota al pie. El resultado de esta investigación aporta información muy útil para la comprensión de las organizaciones que están orientadas a la atención de la discapacidad, lo cual podría permitir mejorar las políticas sanitarias en ese campo.

López, Sepúlveda y Arenas (2010) realizaron una investigación que buscaba describir el mercado de la consultoría de gestión humana en empresas medianas de Medellín. La investigación se llevó a cabo con 59 empresas medianas y 19 empresas consultoras, y se analizó el comportamiento de la oferta y la demanda en el contexto local. Se pudo ver dentro del proceso de investigación que las consultoras no contaban con más de 14 empleados; tenían, para la fecha en que se realizó la investigación, un promedio de 5 años de antigüedad, lo cual evidencia que es una actividad económica emergente con oportunidades de desarrollo. Dentro de dicha evaluación pudieron concluir que las empresas medianas demandantes de este servicio de consultoría están principalmente en el sector de manufactura y comercio y que la mayoría de las áreas de servicios ofrecidos están estructuradas en relación con los procesos de reclutamiento, selección, socialización, salud ocupacional y formación.

En la revisión bibliográfica presentada se hallaron trabajos de investigación enfocados en el análisis del discurso, de contenidos en páginas web, pero sólo se detectó uno que investigó la imagen organizacional y ninguno que haya estudiado la percepción de la identidad a través de este medio de comunicación, dejando ver que es un tema poco estudiado hasta el momento.

Teniendo en cuenta lo desarrollado anteriormente y sabiendo que Internet es actualmente una herramienta utilizada para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, surge el interés por realizar un análisis que

permita visualizar y distinguir algunas características de la identidad y la imagen de las organizaciones que se perciben a partir de los sitios web.

Considerando que la imagen y la identidad corporativa son dos factores trascendentales dentro del crecimiento y éxito de una organización, surge el interés por analizar estos dos aspectos desde lo que muestran (venden) las organizaciones desde Internet, tomando como punto de investigación los sitios web de las consultoras en recursos humanos con sede en la ciudad de Medellín, Colombia.

Estos dos conceptos, identidad e imagen corporativa, han sido ampliamente investigados a través de los años por diversos autores, pero poco se han estudiado y analizado desde los sitios web de las organizaciones, que hoy en día son una plataforma donde las empresas muestran lo que son, quieren ser y sus servicios, vendiendo así una imagen e identidad al público externo.

En pleno siglo XXI donde la era de la información está presente en la mayoría de las actividades que hacemos diariamente, resulta común ver que las personas buscan a través de Internet lo que necesitan, ya sean productos o servicios, y cómo lo que allí encuentran se convierte en el referente para crearse una idea de lo que se desea, gusta y sirve; lo clara y explícita que sea la información que se ubique en un sitio web podría ser determinante para escoger un producto o servicio por encima de otros (Muñiz, 2001). Dice el autor que en la actualidad el terreno está listo para que las empresas saquen el máximo provecho a esta herramienta y demostrar de esta manera que una estrategia acertada en Internet se puede convertir en la mejor herramienta competitiva; sin embargo, una gran cantidad de organizaciones aún no ha logrado aprovechar todo el potencial que la red les ofrece.

López, Sepúlveda y Arenas (2010) en una investigación realizada, encontraron que los medios más empleados por las consultoras de Medellín para promocionar sus servicios son sus sitios web, con un 89,47%, seguido de recomendaciones personales, con un 84,21%. Pero en el mismo estudio se demostró que en los medio de comunicación por los cuales los clientes conocen a los proveedores de este servicio (consultoría), se destacan las recomendaciones personales, con un 80,36%; luego, los evento académicos o empresariales, con el 28,57%. Por su parte, un 12,50% de las empresas han conocido a las consultoras, que posteriormente han contratado, por páginas de

Internet. Podemos ver con esto que aunque las consultoras divulgan sus quehacer por medio de la web, las personas no creen en lo que ven allí. Se podría suponer que la imagen y la identidad de las consultoras transmitidas por medio de sus sitios web no es lo suficiente fuerte y creíble para que los futuros clientes creen y se vinculen con lo que ven y leen allí.

A partir de lo mencionado anteriormente surge el interés por estudiar a las consultoras en recursos humanos, ya que son un mercado en crecimiento dentro de la ciudad; las organizaciones actuales buscan tercerizar procesos que este tipo de empresas ofrece. Además, el interés se centra en sus páginas web, ya que son la carta de presentación para clientes potenciales y es la primera impresión que éstos se llevarán de la que podría ser su futuro proveedor de servicios relacionados con el área de recursos/gestión humana.

MARCO TEÓRICO

Consultoría e Internet

Consultoría

La consultoría en las empresas tiene origen en la Revolución Industrial, las fábricas modernas y las transformaciones institucionales; las raíces de éstas son semejantes a las de la dirección o administración de empresas como esfera separada de la actividad humana y campo de aprendizaje (Kubr, 1997).

Una de las características más importantes de la consultoría, señala Schein (1988), es el énfasis que pone en ayudar a los demás a que ellos crezcan por sí solos: la idea no es resolver sus problemas ni darles un consejo de experto. Los motivos para apoyar la consultoría se basan en defender la importancia de ésta, tanto en el ámbito teórico como práctico.

En las últimas dos décadas, señala Kubr (1997), el desarrollo de recursos humanos ha pasado a ser uno de los sectores más importantes y de mayor crecimiento dentro de las consultorías, en relación con la administración del personal y de los recursos humanos. Por este motivo, menciona el autor, es que hay una gran cantidad de consultores que se han especializado en este sector y han capacitado a la mayor parte de sus miembros en diversos aspectos con relación al área y tecnologías de esta esfera. A partir de esto,

dice Kubr que la consultoría es un servicio donde se busca un asesoramiento profesional independiente que ayuda a las empresas a llegar a sus objetivos, mediante la resolución de problemas, el descubrimiento de oportunidades y el mejoramiento del aprendizaje.

La consultoría es un servicio profesional independiente que tiene como principal objetivo ayudar a las organizaciones y a sus gerentes a lograr las metas y fines de la empresa, a través de la solución de problemas gerenciales y empresariales, el desarrollo de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y poner en práctica los cambios (Ploetner, 2008).

Por su parte Quijano (2006), dice que la consultoría es una relación que se establece entre diferentes actores (el consultor y la organización) que se basa sobre el conocimiento y las habilidades por parte del consultor y el conocimiento, la colaboración y la necesidad de los clientes.

Shein (1988) define la consultoría como un conjunto de actividades que desarrolla el consultor para ayudar y orientar al cliente a observar y entender los acontecimientos que se presentan en el ambiente laboral y a influir sobre ellos. Busca, además, ayudarlo a entender lo que sucede a su alrededor, enseñándole a intervenir en esos acontecimientos, de tal manera que pueda mejorar las situaciones para llegar a lograr los objetivos trazados.

Armstrong (en Alles, 2008) da una visión de las consultoras y qué se podría esperar de ellas. Dice el autor que en la actualidad se requiere una gran cantidad de consultoras para aconsejar sobre asuntos relacionados a recursos humanos, pues la necesidad de innovar en esta área es de suma importancia para asegurar que las organizaciones actuales sobrevivan y prosperen en un contexto en constante cambio y altamente competitivo. Por este motivo, los consultores, son frecuentemente catalizadores o agentes de cambio.

La consultoría no sólo se ha caracterizado por su diversidad, sino también, como dice Kubr (1997), por algunos principios y métodos comunes; algunos fundamentales, tales como que todos los consultores deben poder recurrir a la entrevista, al diagnóstico de los problemas y objetivos del cliente, a la estructura de un plan de trabajo y a presentar propuestas y conclusiones al cliente.

Un modelo más sensato para la consultoría ha de consistir en considerar un proceso como una intervención facilitadora para poder llegar al cumplimiento de las metas. (Shein, 1988). Dice el autor que los consultores

frente a los clientes pueden hacer cosas tales como: dar información que no se puede conseguir por otro medio; analizar la información y los casos a partir de medios que las compañías no empleen—esto con el fin de que los resultados y la retroalimentación sea realmente satisfactoria—; diagnosticar problemas empresariales complejos; escuchar, aconsejar y brindar un apoyo en los momentos más difíciles.

Los principales objetivos para utilizar a un consultor, menciona Kubr (1997), son principalmente cinco razones que motivan a los clientes a buscar una ayuda externa que permita entender, desde otra mirada, lo que pasa dentro de una organización: 1) Llegar al logro de los objetivos de la organización; 2) Resolver los mayores inconvenientes gerenciales y empresariales; 3) Poder descubrir, a través de la intervención del consultor, nuevas oportunidades de crecimiento y progreso; 4) Mejorar el aprendizaje; y 5) Poner en práctica los cambios establecidos con el fin de poder ver la mejoría y resultados más satisfactorios.

Por su parte, Alles (2008) dice que se debe usar un consultor cuando la empresa requiera de especial confidencialidad, cuando la complejidad del tema así lo requiera, cuando el proceso requiera de un enfoque específico. Indica además que las buenas consultoras agregan valor a los procesos; y si algo sale mal, las causas pueden ser haber contratado la consultora errónea, fracasar en la aclaración de los objetivos, o no haberle prestado la suficiente atención a la aplicación de los procesos de cambio gerencial.

La tecnología ha pasado de ser herramienta de algunos pocos a una posición en que puede ser explorada por los consultores para hacerla parte de su trabajo, y así poder prestar a sus clientes un servicio más amplio y más eficaz dentro de las empresas; y da, además, a éstas la posibilidad de obtener un mayor valor de la información disponible (Kubr, 1997). Menciona también el autor que la facilidad de acceso a la información global y la capacidad de intercambiarla electrónicamente han pasado a ser características primordiales frente a la ventaja competitiva de la consultoría y de otras organizaciones.

Internet

Internet, con el desarrollo creciente de las nuevas tecnologías, ha tenido un importante impacto en el quehacer de las organizaciones actuales, pues ha revolucionado la manera como las personas (clientes) y organizaciones se

comunican entre sí. Además, está cambiando la manera en que las personas obtienen información, se comunican y crean vínculos con las empresas (Springston, 2001). Internet está creando no sólo nuevas formas de comunicación, sino que está modificando la forma que los viejos o conocidos canales de comunicación utilizaban para divulgar información (Capriotti, 2009).

En el mundo occidental, Internet se ha extendido de tal forma que son cada vez más las personas que acceden a la red no únicamente por medio de un computador, sino que ahora siempre lo llevan a la mano por medio del celular o una *tablet*, lo cual permite acceder a la información en cualquier momento y lugar. Esta gran transformación se inició en el siglo pasado, incidiendo en la manera en que las personas se comunican e intercambian información y, por consiguiente, ha cambiado la forma de conocer y hacer negocios a nivel mundial (Díaz, 2010). Esta herramienta (Internet) se ha convertido en poco tiempo en un medio de comunicación indispensable para las organizaciones (Capriotti, 2009).

Uno de los grandes cambios que ha traído, según menciona Costa (2009), es que el internauta no es aquel consumidor tradicional del cual se conocen sus reacciones, tales como comprar por impulso; ahora el cliente potencial antes de ser consumidor de un producto o servicio es internauta, así que toda decisión de compra pasa ahora por la red y por la sucesión de datos, imágenes e información que influya en ella. El gran cambio que ha traído internet es sin duda la interactividad, dice el autor, que ya no hay un emisor activo y un receptor pasivo sino un receptor proactivo, ya no hay una unidireccionalidad ni linealidad del mensaje; lo que se debe manejar en la red es información motivacional que conduzca a la claridad de lo que se lee y se ve.

Uno de los mayores inconvenientes que tiene Internet es precisamente la no linealidad de su estructura: ésta es multipolar, interactiva y abierta, y el internauta tiene la libertad de transitar como desee por ella, salta de una página a otra en búsqueda de más información hasta lograr satisfacer o llegar a un punto o sitio web que le ofrezca lo que quiere ver o comprar; se convierte por esto en una navegación priorizada por el internauta y jerarquizada por él y no por el emisor tradicional (Costa, 2009).

La cantidad de información que se encuentra en la web es prácticamente infinita. Se ha pasado de una situación donde la información

escaseaba a otra donde abunda, estimulando así que las personas busquen lo que necesitan, cuando lo necesitan, en un mar que datos y contenidos (Capriotti, 2009). Ahora vivimos en una sociedad de la abundancia, donde hay más productos de los necesarios, una sobreoferta, un surtido excesivo que sobrepasa en gran medida la capacidad de consumir del individuo (Costa, 2009). El crecimiento acelerado del consumismo se ha desarrollado mayormente en el mundo occidental, donde vivimos con un consumo masivo de productos y servicios, donde las personas no se conforman con lo primero que ven o lo que les ofrecen, sino que buscan detenidamente lo que llene realmente sus expectativas como consumidores (Daros, 2014).

La relación entre los públicos y las organizaciones, señala Capriotti (2009), la web 2.0, también ha influido enormemente en los niveles de comunicación masiva y experiencia personal, y ha facilitado la comunicación bidireccional, ya que permite una relación fluida y equilibrada mediante el intercambio de información y la negociación en condiciones en cierto equilibrio de poder.

Menciona Vega (2013) que el uso de Internet en la actualidad por parte de las organizaciones y su utilización como medio de comunicación es trascendental, ya que difícilmente una empresa pequeña o mediana (PYME) puede sobrevivir sin sumergirse en ese mundo: se ven obligadas a diseñar estrategias de sistemas de información. La web es una nueva fuente de oportunidades y claramente también de amenazas para las empresas, sea cual fuere su sector de actividad o incluso hasta su tamaño, pues es allí donde se ve y se muestra lo que es en realidad la empresa, su esencia, o por lo menos así lo deben saber mostrar a partir de la información que divulgan.

Imagen en las organizaciones

La imagen corporativa u organizacional tiene un doble contenido: “el sentido (lo que “dice”) y el estético (lo que “evoca”). El primero corresponde a la comprensión lógica y el segundo a la percepción sensitiva, a la emotividad.” (Costa, 2003, p. 6). Este autor dice, además, que la imagen corporativa es la apreciación que se tiene de una empresa en su totalidad. Asimismo, menciona que la imagen organizacional no es algo que se encuentre en el entorno físico, sino en la memoria latente de las personas y en el imaginario colectivo; dejando claro, además, que la imagen es esa representación latente y viva de

la representación mental que hay en el imaginario colectivo, determinando así la conducta y opiniones de las personas frente a una empresa.

Una imagen positiva es una de las condiciones para que una empresa llegue al éxito (Villafañe, 1999). Según este autor “la imagen es algo etéreo” (p.29), porque las empresas tienen un control limitado, ya que la imagen de la misma se genera en la mente de los públicos y se va construyendo paulatinamente y debido a los múltiples actos que la empresa protagonice. Es una integración en la mente de los públicos de la empresa, a partir de todos los *inputs*¹ emitidos por la organización, dejando en claro así el autor que el protagonismo en la construcción de la imagen de una organización es en última instancia de los públicos y no de la empresa.

La imagen de las organizaciones varía según el público que la mire y depende además desde qué perspectiva e intereses lo haga. Según Capriotti (2008), la imagen es la idea global que tienen los públicos en cuanto a sus productos, actividades y conducta. En otro de sus libros, *Branding Corporativo*, Capriotti (2009) menciona que cada público asociará y tendrá unos atributos propios de la imagen corporativa, teniendo en cuenta los intereses y la relación que se tenga con la organización. Por esta razón, señala el autor, es importante hacer un análisis de la imagen de la organización en cada uno de los públicos de interés, ya que se analizarían cuestiones diferentes en cada uno de ellos.

Costa (2009), afirma:

Los individuos, el público, son el centro de esta imagen mental pues esta se configura subjetivamente para cada uno en función de su cuadro de valores, su sistema de significaciones, su estilo de vida y motivaciones, expectativas y preferencia personales. De modo que la imagen “de” la empresa es la imagen que está “en” la cabeza de la gente. Y por ser una imagen *psicosociológica*, y no una cosa o un objeto, la empresa sólo puede gestionarla indirectamente por medio del *significado* de sus acciones y comunicaciones. (p.53).

Deja claro también el autor que la imagen es una recopilación de estímulos diversos ligados a la empresa y que los públicos construyen y retienen en la memoria.

¹ Se refiere a la información recibida en un mensaje, o bien al proceso de recibirla.

La imagen es un efecto que causa diversas percepciones y sensaciones, que según Costa (2003) son asociadas entre sí y con la empresa. Algo que se repite constantemente en este autor y todos los hasta aquí citados, es la idea de que la imagen está en la mente de los públicos, en la cabeza de la gente; por esta razón, las empresas sólo pueden gestionar la imagen por medio de sus acciones de divulgación y comunicación, y es por esto que la imagen de las empresas tiene siempre un valor agregado que se impone con el tiempo en la mente de las personas, más allá de los productos o servicios que se ofrezcan por parte de una organización. La imagen le inyecta a la organización identidad, personalidad y significados propios y exclusivos por encima de cualquier otra empresa que pueda llegar a ofrecer los mismos productos o servicios, permitiendo diferenciar de manera global una empresa de todas las demás, y además agrega un valor muy importante a todo lo que hace y comunica. Asimismo dice el autor que la imagen es lo único que permanece en el tiempo.

Los atributos de la imagen corporativa, o los que los públicos asocian a una organización, dice Capriotti (2009), adquieren una importancia primordial, dando valor a la entidad y estableciéndose como un activo de mucho significado y estratégico de la misma. La existencia de una buena imagen organizacional en los públicos permitirá ocupar en la mente de éstos un espacio de suprema importancia, ya que por medio de la imagen es que una organización existe para las personas; dejando entender que si no se está en la mente y referente de una persona, o futuro cliente/público no existe esa empresa. Lograr estar en la mente de las personas a través de la imagen permitirá a los públicos facilitar la diferenciación de la organización con otras y disminuir notoriamente la influencia de los factores situacionales en la decisión de compra o adquisición de un servicio, ya que las personas dispondrán de una información importante sobre la organización.

También menciona este autor que en caso tal de que no haya suficiente información para poder formarse un juicio, los esquemas (la imagen) ya presentes en la memoria pueden servir como fuente de información complementaria en la situación de que no haya más información de contexto o no sea fiable. Esa imagen que el público tenga en la cabeza jugará siempre un papel determinante como motivador de la conducta de los públicos.

La imagen siempre será lo que devuelve el espejo de la memoria colectiva, es la respuesta a esos símbolos con los que la organización comunica a los diferentes públicos (Costa, 2003). Los públicos harán una interpretación de los mensajes que reciben, los recrearán en sus mentes y realizarán una incorporación formándose así su criterio de la organización (la imagen). La imagen, por tanto, debe ser capaz de conservar estabilidad y al tiempo adaptarse a los cambios que surjan en el entorno, ya que la función primordial de la imagen corporativa, según el autor, es posicionarse en la mente de las personas y tratar al máximo de minimizar el efecto del olvido. Villafañe (1999) asegura que la imagen debe siempre destacar los puntos más fuertes del proyecto empresarial, sobresaliendo las orientaciones estratégicas elegidas que contribuyan a lograr la imagen intencional y el posicionamiento estratégico que el proyecto organizacional requiera.

Para el proceso de formación de la imagen corporativa, dice Capriotti (2008), los públicos pueden utilizar diversidad de estrategias y tácticas para obtener información, por medio de las cuales pueden llegar a acceder a distintos tipos de datos y percepciones para formarse la imagen de una organización. Este autor señala también que los públicos no se limitan a ser meros receptores, sino que quien realmente está interesado realizará un proceso previo de selección, interpretación y acondicionamiento de la información que le llega.

Costa (2009) asegura que la imagen de una empresa es un efecto que causa diversas “percepciones, inducciones y deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los individuos” (p.53), que de un modo u otro son asociados entre sí y con la empresa, lo que genera el significado de la imagen; ésta posee unas condiciones que atraviesan toda la dinámica de la organización hasta largo plazo, puesto que, según el autor, la imagen es lo único que diferencia globalmente a una organización de las demás y no sólo en los servicios sino también en los productos, ya que las personas no los compran por la marca, sino por la imagen que les da significado.

En una entrevista realizada a Villafañe por Costa (2013), éste asegura que lo importante para una empresa debe ser disfrutar de una imagen positiva ante sus públicos que favorezca siempre su competitividad. Esta imagen debe ser el resultado de la integración en la mente de los públicos de dos respuestas

por parte de la empresa: una, la que corresponde a todas aquellas acciones a las que se refieren sus políticas funcionales, y que el autor denomina como sistema fuerte; y la otra, el resultado de metabolizar las acciones de políticas formales o sistema débil, como su identidad, su cultura y su comunicación corporativa.

Para cerrar la explicación de este concepto, traemos a colación a Capriotti (2008) cuando dice que la imagen corporativa simplifica el proceso de selección de un producto o servicio. Muchos productos/servicios que se ofrecen en el mercado poseen tan pocas diferencias entre sí que tener en la mente la imagen de una empresa y que esté mejor posicionada en nuestro concepto, es determinante a la hora de hacer cualquier elección.

En el desarrollo de esta investigación, el concepto de imagen organizacional e imagen corporativa se refiere y hace alusión a un mismo significado, ya que los autores que se utilizan no hacen una diferenciación notoria que pueda afectar el entendimiento o idea del trabajo.

Identidad de las organizaciones

La identidad corporativa u organizacional influye directamente sobre la conducta social a través de la imagen de la empresa. La identidad es como el ADN de las organizaciones, y es por esto –más que por cualquier otro factor o causa – que una empresa es única, diferente e irrepetible (Costa, 2009). Quiere decir entonces que así una organización se dedique a hacer lo mismo que hacen millones de compañías más, serán su actuar, pensamientos, estructuras y objetivos como organización los que la identifiquen y diferencien del resto de las organizaciones. Dice también este autor que la identidad está en el núcleo o la base de la organización, pero que es un potencial de desarrollo que debe concretarse y materializarse para poder formar unas bases sólidas de su personalidad exclusiva como organización y desarrollar un estilo que la distinga del resto, pues como dice Villafañe (1999) “La identidad corporativa es el “ser” de la empresa, su esencia.” (p.17).

Este autor expone que el estudio de la identidad de una empresa es como el de una persona, que puede ser abordado de diversas maneras, una de ellas es identificarla con aquellas particularidades y atributos de carácter único y duradero. La gestión de los atributos de identidad de una organización a sus públicos, señala Capriotti (2009), tiene como principal objetivo lograr la

identificación, diferenciación y presencia de la empresa, ya que uno de los principales problemas para las organizaciones es que, debido a la situación actual de un entorno tan competitivo, los públicos tienen dificultades para lograr identificar y diferenciar los productos, organizaciones y servicios existentes en un mercado o sector de actividad. Por este motivo, el proyecto de una organización, como dice Villafañe (1999), no debe ser sólo mutable, sino que debe cambiar para adaptarse a las nuevas circunstancias del entorno en el que se encuentre inmersa la compañía.

La identidad corporativa de las organizaciones tiene gran influencia –por no decir una influencia definitiva – en todos los aspectos de la gestión de la organización (Capriotti, 2009). Es por este motivo que la identidad organizacional, como señalan Collins y Porras (1995), es la que se encarga de orientar las decisiones, tanto políticas, estratégicas y acciones de la organización, que reflejan los principios, valores y creencias de cada una de las empresas. Whetten y Mackey (2002) consideran que la identidad organizacional son todos aquellos aspectos que una organización reconoce como los más duraderos y característicos de la misma. En este sentido, la identidad de las organizaciones sería, según Capriotti (2009), esos atributos esenciales que asume una marca corporativa como propios y la identifican y diferencian de las demás.

La identidad de las organizaciones, a diferencia de la identidad de las personas, tiene como base algunos rasgos característicos, inmutables o permanentes. Uno de ellos es la historia de las organizaciones, que tiene una naturaleza inalterable, que se ve reflejada en la identidad corporativa y le da su primera propiedad definitoria, su carácter permanente (Villafañe, 1999). Es así como la identidad corporativa se delimita, como menciona Capriotti (2009), por un conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de la organización, con las que la propia empresa se autoidentifica y se diferencia de las demás organizaciones de su entorno.

La identidad de las organizaciones se define en función de dos parámetros, según Capriotti (2009), lo que la organización es y lo que *hace*. Otro factor corresponde a la identidad subjetiva, funcional, emocional y psicológica, que surge de la interpretación que los públicos hacen de estos parámetros. Es por esto que la subjetividad de la identidad proviene, no únicamente de lo que la empresa es y hace, sino también de lo que la empresa

dice. Menciona el autor que la identidad corporativa es también un sistema de comunicación, que está inmerso en la estrategia global de la empresa y está presente en todas las actuaciones, producciones y manifestaciones de la organización.

Por otra parte, Villafañe (1999) indica que la identidad de una organización surge a partir de la intersección de tres ejes: vertical, horizontal y transversal. El primero corresponde a la historia de la empresa, desde sus inicios hasta su presente. El segundo eje es la situación actual y está dominado por los planes y estrategias empresariales que la organización ha adoptado para llegar a cumplir y satisfacer sus metas corporativas. El tercero y último, se refiere y corresponde a la cultura corporativa, otro factor importante para explicar y entender la identidad de la organización, y que se ubica simultáneamente en el pasado y presente.

Se entiende entonces, según lo planteado por Villafañe, que la identidad corporativa está permeada por las principales características y atributos de una organización; considerando, además, que la historia de una organización es un factor clave para entender su identidad; está asociada a sus productos y servicios pioneros, a las pequeñas o grandes transformaciones realizadas e introducidas en los mercados, clientes y públicos de interés, a sus éxitos y fracasos y a las personas que han trabajado y trabajan en la empresa, desde los líderes más destacados hasta los empleados más anónimos. Es por estas razones que el proyecto empresarial no sólo es mutable sino que por naturaleza y contexto debe cambiar para adaptarse a las circunstancias del entorno en que se desenvuelve la organización.

La identidad de las empresas se debe estructurar y representar según sus objetivos, y según Villafañe (1999), la identidad tiene dos muy precisos: el primero de ellos es lograr convertirse en una referencia interna sobre el pasado, presente y futuro de la compañía. Y el segundo, pero igual de importante, es mostrar hacia el exterior de la organización sus principales características de identidad para poder comenzar a posicionarse estratégicamente dentro de los públicos. En este sentido, la carta de identidad debe recoger la historia de la organización, la misión y visión estratégica de la compañía y un *abstract* del proyecto empresarial.

En el desarrollo de esta investigación, el concepto de identidad organizacional e identidad corporativa se refiere y hace alusión a un mismo

significado, ya que los autores que se utilizan no hacen una diferenciación notoria que pueda afectar el entendimiento o idea del trabajo.

Identidad visual en las organizaciones

Aunque existe una gran cantidad de conceptos sobre identidad corporativa en la literatura universal, señala Capriotti (2009), se puede reconocer dos grandes enfoques: el enfoque de diseño y el enfoque organizacional, el cual fue desarrollado anteriormente. El primero (enfoque de diseño) define a la identidad como la representación icónica de una organización. Este enfoque vincula la identidad corporativa con lo que se ve de una organización. Esta noción, según el autor, se ha determinado hacia la idea de identidad visual, que es la creación y expresión visual de la identidad de la organización. Por su parte Villafañe (1999), dice que “la identidad visual es importante en sí misma dentro del proceso de gestión de la imagen de una entidad” (p.67), principalmente en todos los factores que afecta como tal su identificación y diferenciación de otras organizaciones, ya sean del mismo sector de actividad económica o no.

Por su parte, Costa (2001) afirma que la identidad corporativa es un sistema de signos visuales que tiene como principal objetivo facilitar la recordación y el reconocimiento y diferenciar a una organización de las demás. Una de sus principales misiones es asociar ciertos signos y características con determinada empresa transmitiendo elementos de sentido, y así aumentar la notoriedad de la empresa frente a otras organizaciones del mismo rubro o sector económico.

La identidad visual corporativa sirve, básicamente, según Villafañe (1999), para la configuración de la personalidad corporativa: para mostrar una imagen intencional de la organización que pueda contribuir a alcanzar un buen posicionamiento y lograr la diferenciación del resto de las organizaciones, además de lograr la identificación por parte de los públicos objetivos. Menciona además este autor que si la identificación de una organización y la capacidad de diferenciar la identidad visual de una organización con respecto a otras es importante, no lo es menos la función de memoria, que tiene como principal objetivo que la identidad visual sea recordada y pueda permanecer el mayor tiempo posible en la memoria de los públicos: “El recuerdo tiene mucho que ver con la acción comunicativa que ejerzan las empresas.” (p.78)

El estudio de la identidad visual se vincula, según Capriotti (2009), al análisis de todo lo relacionado con sus elementos integrantes: el *símbolo*, el *logotipo*, *tipografía corporativa* y los colores corporativos o *gama cromática*. Villafañe (1999), agrega un elemento más y es el *logosímbolo*. Estos elementos deben considerarse siempre, sin que esto quiera decir que se deban utilizar todos juntos para configurar la identidad visual de una organización (Costa, 2001).

A continuación se explica cada uno de los elementos integrantes de la identidad visual, con el fin de crear un mayor entendimiento y claridad a la hora del análisis de cada uno de ellos dentro de los sitios web de las consultoras en recursos humanos aquí en estudio:

Respecto al *símbolo*, Capriotti (2009) lo define como la imagen icónica que representa a una empresa. Para Villafañe (1999) es la imagen visual que representa la identidad de una organización. Es una representación gráfica, que se simboliza a través de un ícono, que identifica a la empresa, sin la necesidad de apelar al nombre; el símbolo es la imagen en un lenguaje únicamente visual (Costa, 2001). Dice éste que al símbolo también se le puede llamar marca icónica o marca gráfica.

En cuanto al *logotipo*, para Costa (2001) es la forma particular que toma una palabra escrita, con la cual se elige y al mismo tiempo se constituye una marca comercial. Se transforma la palabra escrita a una gráfica que es el nombre de la empresa. Villafañe (1999) la define como un diseño tipográfico que forma el nombre de la empresa y, en algunos casos, la marca.

La *tipografía corporativa* es la familia tipográfica que la organización determina como normativa. Las tipografías suelen manipularse para lograr una mayor diferenciación de otras entidades visuales que puedan llegar a utilizar la misma familia (Villafañe, 1999). Para Capriotti (2009), es el nombre de la empresa escrito con una tipografía diferente y de manera especial.

Los colores corporativos, también conocidos como *gama cromática*, son aquellos característicos de una organización (Capriotti, 2009). Para Villafañe (1999), son los colores que la organización permite utilizar en la identidad visual. La combinación de colores viene a ser para Costa (2001) la bandera institucional, en sentido simbólico, con la que se identifica a una organización. Es un eficaz elemento identificador, que tiene una gran carga funcional y psicológica. Menciona además que los colores se escogen por su repercusión

simbólica y no tanto por su impacto visual. Las siguientes descripciones serían las principales características de los colores que señala Costa (2001):

- El blanco denota pureza y paz, crea una impresión de vacío y de infinito, pero que contiene una vida y un futuro latente. El blanco es el fondo de casi todo mensaje visual.
- El negro, simboliza el silencio, eterno e impenetrable. Es un color sin resonancia, pero que otorga nobleza y elegancia, más que todo cuando éste es brillante.
- El gris, ocupa el lugar central de los colores límites y los colores opuestos (blanco y negro). Es un centro neutro y pasivo que denota la indecisión y la ausencia de energía. Expresa duda y melancolía.
- El verde se percibe como un color tranquilo y sedante. Evoca la vegetación, la frescura; pero también es el color de la calma indiferente, ya que no trasmite alegría, tristeza o pasión. El verde que tiende a ser más amarillo cobra una fuerza activa y soleada; y si predomina el azul, denota sobrio y poco natural.
- El marrón o café, es color masculino y confortable. De este color emana la impresión de gravedad y equilibrio; es por excelencia el color realista, quizá porque es el color de la tierra.
- El rojo significa vitalidad; el color de la sangre, de la pasión, del fuego y la fuerza bruta. Es un color fundamental, ligado al principio de la vida, expresando sensualidad, virilidad y energía; es agresivo y exaltante.
- El rosa, color de la timidez y la inocencia. Es suave y romántico, fantasioso y jovial, pero le falta vitalidad. Insinúa la dulzura, la ternura y la intimidad.
- El naranja posee una fuerza activa, radiante y expansiva, más que el rojo. Posee un carácter acogedor, cálido, estimulante y una cualidad dinámica muy positiva y enérgica.
- El azul simboliza la profundidad. Inmaterial, frío, produce una predisposición favorable. La sensación de tranquilidad que provoca, es distinta a la calma o el reposo terrestre, propios del verde. En este color la profundidad tiene una gravedad enfática. Cuanto más claro es, pierde atracción y se vuelve indiferente y vacío. Cuanto más oscuro, más atrayente es.

- El amarillo, es el color más luminoso, el más cálido, ardiente y expansivo. Es el color del sol, de la luz y el oro, y como tal es violento, intenso y agudo hasta la disonancia.
- El violeta o morado, es el color de la templanza, de la lucidez y la reflexión. Es místico, melancólico y también puede representar la introversión. Cuando el violeta deriva al lila, se aplanan y pierde su potencial de concentración positiva.

La función que ejerce la gama cromática exclusiva de una organización, marca o producto, no se basa únicamente en el color en tanto signo psicológico, sino también en el impacto de una combinación de varios colores. En este nivel, se persigue un contraste idóneo entre los colores elegidos. Es por esto que la elección de los colores es especialmente una labor combinatoria, con el fin de contribuir a individualizar a una organización.

El *logosímbolo*, por su parte, es la combinación del logotipo y el símbolo y expresa la identidad visual de una organización (Villafañe, 1999).

El inicio de un programa de identidad es poder lograr, según Costa (2001), una definición de la percepción que tiene cada organización de sí misma, tener en cuenta su filosofía y objetivos, en función de la imagen que se quiera implementar y transmitir de manera eficaz y así su personalidad, calidad y factores diferenciadores de la organización.

OBJETIVOS

Objetivo general

Analizar las características de la identidad y la imagen organizacional que transmiten las consultoras de Recursos Humanos con sede en Medellín-Colombia, a través de sus sitios web.

Objetivos específicos

- Identificar en la web las consultoras de recursos humanos que se ubican en la ciudad de Medellín, Colombia.
- Analizar la estructura de los sitios web de las consultoras y los contenidos que allí se encuentren.

- Describir la identidad de las consultoras objeto de estudio, que se percibe a través de sus sitios web.
- Caracterizar la imagen organizacional transmitida a través de los sitios web de las consultoras.

METODOLOGÍA

Tipo de estudio

Exploratorio con un abordaje cualitativo. Esta investigación se enmarcó en el paradigma interpretativo, el cual, “concibe la sociedad como una construcción de la realidad que hacen los sujetos” (Alsina, 2001, p.162). Este estudio es de tipo exploratorio, ya que busca explorar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen dudas o no se ha abordado antes (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010).

Esta investigación se enmarcó en el enfoque de investigación cualitativo, que busca entender el significado de las acciones de las personas y encontrar sentido a los fenómenos a partir de los significados que éstas les otorgan. Este tipo de estudios pueden desarrollar preguntas de hipótesis antes, durante o después de la recolección de información o análisis de datos (Hernández, et al., 2010).

Universo y muestra

El universo de esta investigación está constituido por todos los sitios web de las consultoras de recursos humanos, que están ubicados o tienen sede en la ciudad de Medellín, Colombia.

Para la selección de la muestra se utilizó como motor de navegación a Google, donde se tuvieron en cuenta los siguientes criterios de búsqueda: “Consultoras de recursos humanos en Medellín” y “Consultoras de gestión humana en Medellín”; adicional a esto se hizo una búsqueda en el sitio web www.paginasamarillas.com.co, para lograr encontrar un mayor número de consultoras. En este lugar se utilizaron las siguientes palabras claves “asesorías en gestión humana” y “consultores en recursos humanos”.

Al finalizar la consulta en la web se obtuvo como resultado un total de 21 consultoras que correspondían a los criterios de búsqueda y selección. Estas

21 consultoras que brindan servicios con relación a recursos y gestión humana fueron la base de análisis muestral de ésta investigación.

Cabe aclarar que por efectos de privacidad y seguridad no se menciona directamente a ninguna de las consultoras objeto de análisis y que la obtención de la información de los sitios web de cada una de las consultoras se realizó en el periodo de tiempo entre el 5 y el 30 de enero de 2017, puesto que éste estudio es transversal e interesa analizar en un periodo de tiempo establecido la información, diseño y características que se ven en cada uno de los sitios web.

Técnicas de análisis de datos

El análisis se realizó por categorías, sobre las instancias y sub-instancias detalladas en la Tabla 1, conformadas por las características principales de los sitios web objeto de estudio, y que permitieron ver cómo las consultoras muestran a través de éste medio su imagen e identidad como empresas.

Para el análisis de contenidos de los sitios web se realizaron tablas con la información de cada una de las consultoras en el programa Microsoft Word. Posteriormente se unificó en un mismo espacio la información de cada una de las 21 consultoras que correspondían a las sub-instancias de análisis, esto con el fin de tener en un mismo espacio la información de todas éstas, organizada y separada de acuerdo a un tema y poder hacer una lectura que permitiera visualizar diferencias y relaciones en la forma discursiva entre las consultoras al momento de mostrar a los públicos sus servicios, quehacer como empresa y demás contenidos que allí se encontraron.

Por su parte, para el estudio de la identidad visual de las consultoras se realizó directamente observando características como el *símbolo*, *logotipo*, *logosímbolo* y la *gama cromática* de los sitios web de cada una de las consultoras que forman parte de la muestra. La *tipografía* se analizó mediante el programa WhatFont, una extensión de Chrome, que permite saber exactamente qué fuentes utilizan los sitios web, además de aspectos como la familia de la fuente que se utiliza y su tamaño, así como el color de la letra (Borondo, 2012).

Las categorías fueron relacionadas entre sí, efectuándose un análisis descriptivo, axial y selectivo (Flick, 2007; Vázquez Sixto, 1996) que permitió detectar regularidades y diferencias entre las distintas páginas web analizadas.

Tabla 1 *Focos objeto de estudio (Quiroz, 2016)*

Instancias	Subinstancias
Quiénes somos	<ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Valores • Historia
Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento • Selección de personal • Procesos de inducción • Capacitación • Nómina • Diagnóstico organizacional • Consultoría organizacional • Identificación de competencias • Análisis de cargos y perfiles • Seguridad y salud en el trabajo • Entrenamiento y aplicación de técnicas de evaluación • Coaching
Blog	<ul style="list-style-type: none"> • Artículos • Noticias de interés • Consejos/recomendaciones
Redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook • Twitter • LinkedIn • Instagram • You Tube • Google +
Identidad visual	<ul style="list-style-type: none"> • Símbolo • Logosímbolo • Logotipo • Gama cromática • Tipografía

Para lograr un mayor entendimiento de lo que se analiza en cada una de las instancias y sub-instancias se define cada una de ellas en la Tabla 2, esto con el fin de saber bajo qué concepto se realizó el análisis de las consultoras a través de los sitios web. Es importante aclarar que en dicha Tabla no se define

la instancia de identidad visual y las subinstancias que la conforman, ya que en el apartado sobre identidad visual se abordan a profundidad.

Para lograr comprender con mayor claridad el análisis y con el fin de no crear en el lector ambigüedades, es importante hacer una diferenciación de lo que es una página y un sitio web. Se conoce como sitio web, según menciona Castro (2015), a un lugar contenido en internet, en el que se encuentra diferentes documentos, que por lo general tiene un orden, según una jerarquía o necesidad establecida. Esta agrupación de documentos (que conforman el sitio web) recibe de manera individual el nombre de página. Quiere decir que cuando hablamos de página web se hace referencia a una pequeña parte del sitio web. La página web es la que contiene toda la información del sitio web.

Tabla 2 Definición de instancias y sub-instancias (Quiroz, 2016)

Instancias	Subinstancias
<p>Quiénes somos: Debe estar enfocado a definir, de la manera más clara y puntual, el quehacer de una organización, cómo lo hacen y para qué lo hacen. Además de incluir de manera precisa la trayectoria de crecimiento y cambio de la organización, cómo se ve ahora, y cómo se proyectan a futuro. Además, para que la información que se brinde sea más completa, es pertinente incluir los principales valores organizacionales y el equipo de trabajo.</p>	<p>Misión: Debe indicar cuál es la labor de la empresa en el mercado, haciendo referencia, preferiblemente, al público al que se dirigen y su factor diferenciador de las demás empresas que desarrollan su misma actividad. Es muy importante que dentro de la misión se respondan preguntas tales como: Qué se hace, cuál es el negocio, a qué se dedican, la razón de ser y el ámbito geográfico de acción (Espinosa, 2012).</p> <hr/> <p>Visión: Aquí deben quedar claras las metas que se pretenden conseguir en un futuro. Es muy importante que las metas sean realistas y alcanzables, ya que es éste punto el que debe inspirar y motivar a los empleados y atraer a los clientes. Es importante que en la visión queden resueltas dudas como: qué se quiere lograr, dónde se quiere estar en un futuro, con qué propósito se hará y si se ve llevando los productos o servicios a nuevas zonas (Espinosa, 2012).</p> <hr/> <p>Valores: Estos, son los principios éticos sobre los que se asienta la cultura organizacional y deben permitir crear el compromiso tanto con los públicos internos como externos. Por tanto los valores se deben ver como la personalidad de la empresa y deben plasmar la realidad, además de lograr transmitir a través de ellos la identidad y la imagen de la organización (Espinosa, 2012).</p> <hr/> <p>Historia: Consiste en realizar un recuento, preferiblemente cronológico, de los acontecimientos y sucesos que han marcado a la organización, tales como cambios de administración, de nombre, de sedes, crecimiento empresarial, sucesos importantes que dejen ver de qué manera se ha ido constituyendo y creciendo la empresa a través de los años.</p> <hr/> <p>Equipo de trabajo/humano: Son las personas que hacen</p>

parte de la estructura organizacional. Es importante identificar a estas personas que conforman el equipo, además de sus habilidades, experiencias, profesión y función dentro de la empresa, para que el público interno como externo conozcan de primera mano quiénes son y por qué conforman a la compañía. Esto brinda seguridad, confianza y transparencia, pues muestran, sin problema alguno, las bases de quiénes son los que guían y orientan el trabajo de la empresa.

Servicios: Diversas actividades que buscan satisfacer las necesidades de las personas y organizaciones.

Reclutamiento y Selección de personal: El reclutamiento es la técnica con la que se busca proveer de recursos humanos a una organización en un momento requerido, por ejemplo, cuando la empresa está en etapa de formación requiere de un sistema inicial que le pueda proporcionar los elementos humanos.

La selección de personal por su parte es el momento cuando ya se tienen a los candidatos probables para ocupar la vacante, estos se verán expuestos a una serie de evaluaciones, con el fin de elegir a la persona que mejor se adecue al puesto, teniendo en cuenta sus estudios, experiencia y aspectos psicológicos. La importancia de una buena selección radica en tener claro que es lo que se busca y que queremos que esa persona haga dentro de la empresa. Se debe visualizar y pensar en el papel que queremos que cumpla y cómo queremos que lo haga (Granados, 2013).

Procesos de inducción: Su principal objetivo es que los nuevos integrantes de una organización se familiaricen con los espacios, el ambiente laboral y de esta manera vayan conociendo de primera mano la cultura organizacional. Esto permite que el empleado se forme una imagen de la empresa a donde ha ingresado a trabajar.

El programa de inducción busca que el nuevo trabajador se adapte fácilmente a su lugar de trabajo, y para esto recibe información como normas, reglamento y procedimientos que le puedan llegar a afectar. Es también importante porque es el espacio donde el supervisor o jefe puede recordar al empleado el papel que cumplirá dentro de la organización (Chiavenato, 2007).

Capacitación: Es un proceso educativo a corto plazo, que se debe realizar de manera sistemática y organizada, con el fin de que las personas adquieran nuevos conocimientos y desarrollen nuevas habilidades y competencias que les permita mejorar sus funciones y quehacer en el trabajo, y así, entender mucho mejor lo que hacen y para qué lo hacen, desarrollando nuevas habilidades y competencias dentro del grupo de trabajo.

La capacitación debe ser siempre vista como una inversión y no como un gasto, pues ha de producir un mayor rendimiento dentro del personal capacitado y les brindará más confianza en sus labores, acrecentando así los niveles de satisfacción y rendimiento laboral (Chiavenato, 2007).

Nómina: Es el registro financiero correspondiente a los salarios de los trabajadores, incluyendo bonificaciones y

deducciones.

Diagnóstico organizacional: Es el estudio necesario para las organizaciones, que consiste en evaluar la situación de la empresa, los conflictos empresariales, sus potencialidades y vías para seguir creciendo a nivel empresarial. Se puede decir entonces, que el diagnóstico organizacional busca generar mejor eficiencia a través del cambio.

Para realizar un idóneo diagnóstico hay que tener en cuenta ciertas pautas, aquí se mencionan las que se consideran principales:

- La organización debe ser entendida como un entorno donde las variables ambientales tienen gran importancia en la constitución del sistema organizacional.
- Tener siempre presente que la organización se caracteriza por una identidad y un quehacer organizacional.
- La estructura permitirá ver el perfil de la organización. Es importante que exista una descripción detallada de los miembros de la organización. Es importante conocer los canales de comunicación para diagnosticar los problemas principales de una empresa. Todo problema organizacional es un problema de comunicación (Rodríguez, 2005).

Consultoría organizacional: Asesorar de manera profesional a las organizaciones para que éstas puedan llegar a sus objetivos, resolviendo sus problemas, descubriendo oportunidades y mejorando su aprendizaje. Es importante recordar que la consultoría es la relación que se establece entre los diferentes autores, el consultor y la organización, ya que las dos partes deben agregar el mayor nivel de compromiso y colaboración para que el trabajo en conjunto sea fructífero (Quijano, 2006).

Identificación de competencias: Es el proceso de analizar el puesto de trabajo o área para determinar, de la manera más exacta posible, los conocimientos, habilidades y actitudes que debe tener una persona con el fin de lograr los objetivos que un puesto de trabajo persigue. Es, además, un método que se debe seguir para establecer las aptitudes, de una actividad laboral, con el fin de desempeñar de la manera más idónea y satisfactoria las tareas que correspondan a un puesto de trabajo (Irigoin y Vargas, 2002).

Análisis de cargos y perfiles: La descripción de un cargo es un proceso que busca enumerar las actividades que lo conforman y ver así qué lo hace distinto de los demás puestos existentes. En la descripción del puesto debe quedar definido qué es lo que el ocupante hace, cómo lo hace y por qué lo hace.

Después de una buena descripción es importante realizar el análisis del cargo, es aquí donde se debe dejar claro factores como los requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades adquiridas y las condiciones del trabajo (Chiavenato, 2007).

Seguridad y salud en el trabajo: Tiene como principal objetivo la aplicación de medidas y actividades que se consideren necesarias para prevenir cualquier riesgo que pueda sufrir una persona dentro de su trabajo. Teniendo en cuenta el ambiente al que está expuesto y cómo está expuesto, evaluando así aspectos como vestimenta, ambiente e higiene laboral, implementos de trabajo necesarios para que la salud, tanto física como mental, del trabajador se mantenga siempre preservada (Cortés, 2007).

Entrenamiento y aplicación de técnicas de evaluación: Formar y aplicar técnicas de evaluación que permitan conocer de una manera más cercana el perfil, habilidades, capacidades y destrezas de las personas.

Coaching: Consiste en saber liberar ese potencial que las personas tienen para que de ese modo puedan llevar su rendimiento al máximo. La idea es ayudar a las personas a aprender en lugar de enseñarles. Los resultados del *coaching* son, en gran medida, a la relación de apoyo que se genera entre *coach* y cliente, y a los medios de comunicación que se utilizan para que la persona descubra por sí mismo los aspectos a mejorar y no porque otra persona se los transmita (Whitmore, 2016).

Outplacement (desvinculación asistida): Asistir al empleado que se queda sin puesto de trabajo debido a alguna reestructuración que realice la organización. Se busca con esto que la persona pueda ser reubicada u orientada para que logre una rápida y positiva reinserción laboral y que su reputación, en el mercado laboral, no se vea afectada. (Los recursos humanos.com, 2008)

Blog	Blog/noticias de interés: Página web que usualmente maneja una estructura cronológica y que se actualiza regularmente con temas muy concretos y temas muy específicos. La mayoría de su contenido gira en torno a un mismo tema, área de trabajo o estudio.
-------------	---

Redes sociales: Comunidades virtuales que van creando núcleos a partir de intereses en común o algún parentesco familiar, profesional, social etc. Éstas han potencializado la interacción entre personas, organizaciones y entidades de trabajo.	Facebook: Es una red donde las personas tienen la posibilidad de publicar fotos u opiniones. En los últimos tiempos las organizaciones han hecho mucha presencia en este sitio web con el fin de acercarse más a los clientes, para ver sus necesidades o quejas y además poder crear un vínculo más cercano con las personas, ya que éstas pueden hacer preguntas e indicar sus dudas obteniendo una respuesta casi que inmediata por parte de una persona que forma parte de la organización.
---	--

Twitter: Red de información en tiempo real que brinda la posibilidad de conocer las historias, noticias y hechos importantes que están sucediendo en ese preciso instante.

LinkedIn: Es una red social de profesionales que busca conectar a las personas y empresas, ayudándolos a

intercambiar conocimientos, ideas y oportunidades laborales o de negocios. Muestra el perfil profesional de las personas, sus áreas de trabajo y capacidades.
Promueve el contacto con colegas, amigos y profesionales de distintas áreas y lugares del mundo.

Instagram: Red social donde sólo se puede publicar contenido visual (fotos y videos). Ésta se utiliza en gran medida por empresas y profesionales que quieren, a partir de la imagen, mostrar sus trabajos y dar a conocer al público lo que hacen.

YouTube: Es un sitio web dedicado a compartir videos. Muchas empresas han sabido utilizar este espacio para mostrar a los clientes su quehacer, su equipo de trabajo, brindando charlas online y desarrollando contenido de interés para sus clientes potenciales.

Google+: Una de las principales características de esta red social es que permite organizar a las personas por grupos y listas para compartir. Además de tener mensajería instantánea y video conferencias grupales con todas las personas de un mismo círculo.

Identidad visual

- Logosímbolo
 - Gama cromática
 - Tipografía
-

ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS SUB-INSTANCIAS

El análisis de cada una de las instancias y sub-instancias se realizará a partir, únicamente, de la información obtenida de los sitios web de las 21 consultoras que conforman la muestra de esta investigación. Con el objetivo de lograr un análisis más profundo y con mayor contenido, se tomarán únicamente las sub-instancias que hacen presencia, por lo menos, en una tercera parte de todas las consultoras; es decir que aquellas donde el número mínimo de consultoras que la presentan sea 6 o menos no se analizarán, puesto que se considera no hay la suficiente información para indagar e interpretar.

Instancia Quiénes somos

A continuación se presenta el análisis de las sub-instancias que conforman la instancia *Quiénes somos*. Se hace un análisis descriptivo de la información que las 21 consultoras tienen en su sitio web acerca de la *misión*,

visión, valores, historia y equipos de trabajo. Se analizan todos los ítems de la Tabla 3, ya que éstas hacen presencia en más de de una tercera parte de las consultoras objeto de análisis.

Tabla 3 Frecuencia de las sub-instancias de quiénes somos en las consultoras (Quiroz, 2017)

QUIÉNES SOMOS						
CONSULTORAS	Quiénes somos	Misión	Visión	Valores	Historia	Equipo de trabajo/humano
Consultora 1	X					
Consultora 2	X				X	X
Consultora 3	X		X		X	
Consultora 4					X	X
Consultora 5	X	X	X	X		X
Consultora 6		X	X	X	X	
Consultora 7	X	X	X	X	X	
Consultora 8		X	X	X	X	
Consultora 9	X					X
Consultora 10		X	X	X	X	X
Consultora 11	X	X	X			
Consultora 12	X				X	
Consultora 13	X	X	X			
Consultora 14		X	X	X	X	
Consultora 15			X	X	X	X
Consultora 16						
Consultora 17		X	X		X	
Consultora 18				X	X	
Consultora 19	X					
Consultora 20	X	X	X			
Consultora 21	X					X
Total	12	10	12	8	12	7
Porcentajes de frecuencia	57,14	47,6	57,14	38,09	57,14	33,33

Quiénes somos

De las 21 consultoras que hacen parte de esta investigación, 12 de ellas, correspondiente al 57,14% hacen una introducción de quiénes son cómo organización. Éstas aclaran, en su gran mayoría, que no tienen sedes sólo en la ciudad de Medellín sino también en las principales ciudades del país como Bogotá, Cali, Cartagena, Barranquilla, etc.; y algunas de ellas, en un porcentaje mínimo, mencionan que también hacen presencia en otros países latinoamericanos.

Las consultoras quieren hacer notar que lo que hacen y a lo que se dedican lo realizan personas capacitadas, con conocimiento y formación

académica adecuada para el desarrollo de la consultoría organizacional; es por eso que dentro del Quiénes somos, la mayoría de las consultoras indican que tienen entre sus grupos de trabajo personas calificadas y especializadas para atender las necesidades de las empresas y poder brindarles la mejor asesoría que requieran. Así mismo, algunas de éstas hacen mención a un promedio de organizaciones asistidas y personas capacitadas y, en un menor porcentaje, hablan de los años que llevan en el rubro como consultoras de gestión humana.

Una de las grandes características de estas consultoras es que indican que buscan contribuir no al crecimiento del ser humano como un recurso, sino que desea gestionar, administrar y desarrollar el talento humano. Dice una de las consultoras que lo que se busca es una construcción y contribución de nuevos conocimientos entorno al desarrollo del ser humano; es por estas razones que la asesoría y consultoría que ofrecen está enfocada y dedicada a la gestión y desarrollo de talento. El mayor reto, señalan, es lograr ayudar al cliente a generar un gran valor a su negocio, pero teniendo como prioridad los procesos de gestión y crecimiento del ser humano.

Dentro del desarrollo del quiénes son, las 12 consultoras hacen una introducción a su quehacer y a sus principales fortalezas y características en los servicios que ofrecen. La búsqueda y selección de personal, la evaluación, las asesorías y el fortalecimiento de la competitividad y la productividad son algunos de los aspectos a los que más hacen alusión estas consultoras, dejando ver cuáles son algunos de los servicios que ofrecen a sus clientes. Es importante señalar que algunas de estas consultoras mencionan que sus servicios están dirigidos a directivos y ejecutivos de las organizaciones.

Un porcentaje mínimo de éstas 12 consultoras indica que su atención es personalizada y las asesorías se hacen teniendo en cuenta lo que busca la empresa que contrata el servicio. Los productos, sostienen, deben ser flexibles y adaptables a las necesidades de los clientes, buscando siempre una innovación y transformación para su gestión.

De las 12 consultoras, sólo una menciona que sus servicios no se prestan únicamente de manera presencial sino también de manera virtual, puesto que con las nuevas tecnologías hay que saber adaptarse a ellas y ofrecer más opciones y alternativas para llegarle y ayudarle a las organizaciones.

Misión

La misión organizacional es el referente para saber en sí el quehacer de las empresas. Dentro de la muestra seleccionada para esta investigación, sólo el 47,6% –menos de la mitad – de las consultoras, tiene una misión definida, o por lo menos que sea visible dentro de sus sitios web. 10 de las 21 consultoras mencionan cuál es su misión como organización de gestión humana.

Dentro de las principales características que se destacan está la evaluación y el desarrollo de competencias que fortalezcan el talento humano, ofreciendo así a los clientes el personal más idóneo para que el negocio pueda crecer, elevando el conocimiento de las personas para que actúen con consciencia y que esto se vea proyectado en la competitividad organizacional.

Las 10 consultoras, dentro de su misión, explican que su camino está en desarrollar competencias del talento humano con el fin de facilitar el crecimiento integral de las empresas y de todas las personas que la conforman, a partir de procesos de consultoría y asesoría, además de brindar soluciones en gestión creativa, que sean más efectivas y que se encaminen a la satisfacción de las necesidades del cliente.

La misión de la mayoría de estas consultoras se centra en suministrar soluciones en la administración del talento humano a partir de los servicios que ofrecen, tanto de manera individual como para los grupos de trabajo, potencializando el liderazgo en el ámbito personal, profesional, social y empresarial, con el objetivo de tener organizaciones competitivas y de alta productividad.

Visión

Las metas de una organización deben de ser siempre claras. De las consultoras analizadas, 12 de ellas –el 57,14% – muestran a través de sus páginas web cuáles son sus objetivos y metas para un futuro próximo, y sólo una de ellas deja definido y claro dentro de su visión el año para el cual pretende llegar a cumplir esos objetivos como organización; las otras 11 señalan cuál es su intencionalidad y hacia dónde quieren dirigir sus competencias y cualidades.

El proyecto de la mayoría de estas consultoras es llegar a ser reconocidas por su innovación y competencias de alto nivel, que fortalezcan la

gestión por competencias de líderes y directivos de las empresas. Buscan también ser reconocidas por sus procesos estratégicos y administración del talento humano, a través de la investigación, selección y valoración de los mejores líderes para las empresas.

Otro de los aspectos en los que se pretenden enfocar es en lograr que las organizaciones tengan una mejor productividad y desarrollo organizacional, y para alcanzar esto se apoyarán en seleccionar a los mejores profesionales para los equipos de trabajo. Las consultoras mencionan que es importante llegar a ser un aliado estratégico del desarrollo de las empresas y las personas a través de una idónea metodología que las lleve al punto más alto de productividad y satisfacción.

En un porcentaje mínimo, 2 consultoras, indican que buscan ser reconocidas no sólo a nivel nacional sino también a nivel internacional, como organizaciones generadoras de talento, productividad y liderazgo. Asimismo, 2 de las 12 consultoras que mencionan sus planes a futuro, indican que buscan que los clientes las reconozcan por sus servicios, asesorías y consultoría *online*.

Se puede percibir que las consultoras no hacen real énfasis en su visión, lo que mencionan allí es algo simple que en muchos de los casos no se lee como una visión sino como una misión más.

Valores

Los valores son los principios éticos de las organizaciones y sólo 8 de las 21 consultoras mencionan dentro de sus sitios web bajo qué valores se rige su quehacer como empresas prestadoras de servicios. Entre los mencionados por las consultoras hay unos que se repiten constantemente, tales como la responsabilidad, enfocada al resultado, la transferencia de conocimiento y de llegar a cumplir lo pactado. El servicio, como una actitud permanente de colaboración hacia los demás. El compromiso, tanto con los clientes como con los resultados. El respeto y el trabajo en equipo son otros valores que se mencionan por la mayoría de las consultoras.

Entre otros valores mencionados están la honestidad y la lealtad, mirado desde la confidencialidad que se debe tener con la información de cada uno de los clientes. El espíritu de progreso, visto desde el aprendizaje permanente, el cambio y el desarrollo de la gestión.

En menor escala se mencionan como valores bases de las consultoras la coherencia, la solidaridad, la perseverancia, la confianza, el entusiasmo y la satisfacción del cliente.

Es importante indicar que las consultoras, al indicar sus valores, no profundizan en definiciones o puntos de vista desde donde abordan cada uno de ellos.

Historia

Sin duda éste es uno de los puntos más importantes de toda organización, pues a partir de su historia es que conocemos su trayectoria, crecimientos, cambios, fusiones empresariales y objetivos como empresa. De las 21 consultoras analizadas, el 57,14% –correspondiente a 12 de ellas – hacen referencias en sus sitios web a su historia como organizaciones. Pero sólo una de ellas, la de mayor antigüedad –creada en 1969 – hace un recorrido cronológico desde sus inicios hasta su presente. Allí se ve reflejado que es una consultora que ha pasado por tres cambios de nombre, fusiones con empresas internacionales y apertura de diversas sedes en Colombia. La sede en la ciudad de Medellín está hace más de 25 años, tiempo en que han logrado, según mencionan, una larga trayectoria y reconocimiento en la selección de perfiles ejecutivos y directivos, además de especializarse y ajustarse a las necesidades de los clientes.

De las otras 11 consultoras que hacen mención a su historia, 5 de ellas fueron creadas en los años 90 y las 6 restantes en el nuevo siglo. Las 2 consultoras más recientes fueron fundadas en el año 2009. Teniendo en cuenta a las 12 consultoras que hacen mención en su historia de su fecha de creación, en promedio, podría decirse que estas tienen una antigüedad de 18 años.

Las consultoras creadas entre 1990 y 1999 mencionan en sus páginas web que la idea de incursionar en este tipo de mercado nace de la necesidad de satisfacer a la comunidad y a los clientes en servicios que fortalezcan la gestión y el talento humano, rigiéndose siempre por sus valores que los lleva a ser éticos en lo que hacen día a día.

Las consultoras que fueron constituidas entre el 2000 y 2009, dirigen más su proyecto empresarial a la flexibilidad y versatilidad de poder adaptar los servicios que ofrecen: consultoría, capacitación, valoración del talento y gestión

humana, a la necesidad de cada una de las organizaciones; pues entienden, como se menciona en los sitios web, que cada empresa es un mundo aparte con problemas o situaciones que se deben afrontar de diversas maneras según las necesidades específicas de cada cliente. Estas consultoras dan, además, un rol bastante central a la formación del individuo, indicando que es importante formar y orientar la mente para llegar a tener cambios donde exista siempre un valor agregado.

En el recorrido histórico que hacen las consultoras, la mayoría de éstas mencionan el número de empresas a las que han brindado sus servicios, las horas de experiencia que tienen asesorando en temas relacionados a la gestión humana y los cursos dictados a diversas organizaciones, además del número de ejecutivos y directivos seleccionados.

Equipo de trabajo

Dentro de los sitios web de las 21 consultoras que hacen parte de esta investigación sólo una tercera parte de ellas –7– dan a conocer la información de las personas que conforman estos equipos de trabajo, pero únicamente 5 de ellas indican los nombres, su perfil profesional y experiencia laboral.

Es de resaltar que todos los perfiles que mencionan las consultoras de las personas que hacen parte de sus grupos de trabajo, son profesionales y muchos de ellos tienen Especializaciones y Maestrías en áreas afines a la gestión humana. Los profesionales que más presencia tienen dentro de las consultoras, según la información que hay en los sitios web, son psicólogos, profesionales en mercadeo y administradores de empresas.

Es importante aclarar que en los sitios web sólo se puede ver los perfiles de las personas de más altos cargos dentro de las consultoras, tales como gerentes, directores, socios y líderes de procesos y proyectos; estos tienen en promedio una antigüedad en las organizaciones de 11 años.

Los profesionales que hacen parte de estas empresas son –según mencionan las consultoras– personas altamente calificadas, expertos en temas relacionados con áreas de gestión humana empresarial, además de tener conocimientos interdisciplinarios que permitan una mayor versatilidad y un amplio abanico de ideas para aportar a sus clientes.

Instancia Servicios

A continuación se analizan las sub-instancias que componen la instancia de *Servicios*. En la Tabla 4 se describen los servicios no analizados, teniendo en cuenta que su frecuencia en la muestra seleccionada es menor al 33,3%, correspondiente a 6 consultoras o menos.

Tabla 4 Frecuencia de las sub-instancias de servicios no analizados (Quiroz, 2017)

CONSULTORAS	Procesos de inducción	Nómina	Análisis de cargos y perfiles	Seguridad y salud en el trabajo	Entrenamiento y aplicación de técnicas de evaluación	Coaching	Outplacement (desvinculación asistida)
Consultora 1							
Consultora 2						X	
Consultora 3					X		
Consultora 4							
Consultora 5			X				
Consultora 6						X	X
Consultora 7							
Consultora 8							
Consultora 9						X	X
Consultora 10						X	
Consultora 11		X		X			
Consultora 12		X			X		
Consultora 13			X				
Consultora 14							
Consultora 15			X				
Consultora 16	X		X	X			
Consultora 17		X					
Consultora 18					X		
Consultora 19				X			
Consultora 20		X		X	X		
Consultora 21				X		X	
Total consultoras que ofrecen el servicio	1	4	4	5	4	5	2
Porcentajes	4,76	19,04	19,04	23,8	19,04	23,8	9,52

En la Tabla 5 se muestra la frecuencia de los *Servicios* analizados, ya que éstos son ofrecidos por más de 6 consultoras de las 21 que componen la muestra total.

Tabla 5 Frecuencia de las sub-instancias de servicios analizados (Quiroz, 2017)

CONSULTORAS	Reclutamiento/ Selección de personal	Capacitación	Diagnóstico organizacional (Clima y satisfacción)	Consultoría organizacional	Identificación de competencias
Consultora 1	X		X		
Consultora 2	X			X	X
Consultora 3	X	X	X	X	X
Consultora 4	X	X			X
Consultora 5	X	X	X	X	
Consultora 6	X	X		X	X
Consultora 7		X		X	
Consultora 8	X	X	X	X	X
Consultora 9	X	X			
Consultora 10		X		X	X
Consultora 11	X				
Consultora 12			X	X	
Consultora 13	X	X	X	X	X
Consultora 14	X	X	X	X	X
Consultora 15	X				
Consultora 16	X	X	X	X	X
Consultora 17	X				
Consultora 18	X				
Consultora 19					X
Consultora 20	X	X		X	X
Consultora 21	X		X	X	X
Total consultoras que ofrecen el servicio	17	13	9	13	12
Porcentajes	80,95	61,9	42,85	61,9	57,14

Reclutamiento y selección de personal

El servicio de reclutamiento y selección de personal que ofrecen las consultoras objeto de estudio es sin duda uno de los que mayor relevancia tiene para estas organizaciones, pues de 21 consultoras analizadas, a través de sus sitios web, se pudo ver que el 80,95% –17 de ellas – brindan este servicio, siendo así el más ofrecido dentro de este tipo de empresas.

Una constante dentro de las consultoras que ofrecen el servicio es que indican claramente que asisten a las empresas tanto en el reclutamiento como en el proceso de selección del personal. Mencionan que lo que se buscan son líderes, personas innovadoras, talentos que se compenetren con la cultura de las empresas, pero ninguna de ellas menciona detalladamente de qué manera ofrecen este servicio y qué los hace realmente diferentes a su competencia.

Dentro del reclutamiento y selección de personal, muchas de las consultoras mencionan que innovan con respecto al ofrecimiento e implementación del servicio y que es éste aspecto el que puede llegar a ser un diferenciador en relación a otras empresas que brindan lo mismo. Pero, en función de la información que se brinda en los sitios web, no se podría decir que son novedosas e innovadoras, pues todas ofrecen el servicio de igual

manera; las consultoras manejan una estructura que comienza por el reclutamiento de aspirantes, luego la aplicación de pruebas psicológicas, posterior a estos pasos viene la verificación de referencias personales y visita domiciliaria, y por último la selección del candidato.

Sólo una de las consultoras tomada dentro de la muestra menciona cuál es el método que utiliza para la aplicación de las pruebas psicológicas y es la evaluación de Benziger, que la consultora define como una herramienta que permite conocer la “huella digital interna” de los candidatos y de esta manera relacionar sus talentos naturales y competencias con el perfil del cargo al que aspiran. Adicional a esto, brindan la posibilidad de realizar la prueba de manera *online*, haciendo más eficiente el proceso de selección y utilizando además la tecnología como herramienta a favor para agilizar sus procesos de búsqueda y evaluación.

En su mayoría, las consultoras llevan el proceso de reclutamiento y selección del personal en su totalidad, enviando y recibiendo información de lo que la empresa busca y así lograr satisfacer al cliente. Pero hay algunas de ellas que hacen simplemente alguna etapa del proceso de selección. Una de las consultoras, por ejemplo, ofrece el servicio bajo tres modalidades: 1) la evaluación psicológica, donde la organización selecciona los candidatos y la consultora sólo se encarga de realizar la evaluación psicológica; 2) la consecución de talentos: se realiza el proceso de reclutamiento y las pruebas psicológicas, luego la empresa, con esta información, termina de realizar el proceso de selección; y 3) el servicio de reclutamiento, donde se acuerda previamente el perfil del candidato con la empresa a la que se le brinda el servicio y posterior a esto se le hace entrega de los curriculum de los candidatos que cumplen con el perfil.

Este servicio, como ya se mencionó, es el más ofrecido por las consultoras objeto de análisis, pero ninguna muestra de manera sobresaliente o en detalle qué es lo que realmente ofrece. Mencionan de modo somero en qué consiste reclutar o seleccionar y un paso a paso de cómo lo elaboran, pero no hacen alusión a ese plus que puede llegar a marcar la diferencia entre las demás a la hora de seleccionar una consultora para que lleve a cabo este proceso dentro de una organización.

Capacitación

El servicio de capacitación es ofrecido por 13 consultoras de las 21 analizadas, y sin duda es uno de los servicios donde se hace más énfasis, pues se explica de manera clara y contundente qué ofrecen y, en su mayoría, cómo lo hacen y a qué públicos está dirigido.

Lo primero que cabe resaltar de este servicio es que, en general, las consultoras en recursos humanos mencionan que la capacitación es un servicio que se brinda a la medida de las necesidades de las empresas, tanto para fortalecer aspectos organizacionales, grupales, como personales. Tienen unas pautas o programas preestablecidos, pero según se menciona en las páginas web donde se ofrece el servicio, primero hay que evaluar, escuchar y esperar a que el cliente diga que es lo que desea mejorar, aprender o potencializar en los trabajadores y organizaciones; de esto dependerá el enfoque que se le brinde a la capacitación y en los temas que más haya que hacer énfasis para cumplir con lo que requiere la empresa que solicita los servicios.

Los objetivos más destacados y reiterativos dentro este servicio, ofrecido por el 61,9% de las consultoras analizadas, es lograr que las organizaciones fortalezcan el trabajo en equipo, pues como éstas mencionan, el programa de capacitación les permite orientarse mejor a los objetivos organizaciones y buscar un mayor rendimiento y resultados como empresa, pues si los trabajadores se sienten conectados con el quehacer de la organización imprimirán mayor motivación y esfuerzo a lo que hacen.

El liderazgo es un tema que tiene gran enfoque dentro de las consultoras, y los programas de capacitación buscan que las empresas puedan adquirir habilidades, o potencializarlo, a través de la consolidación e interiorización de conocimientos sobre el tema, además de desarrollar habilidades de liderazgo individual y grupal. Estas empresas buscan que los líderes organizacionales adquieran nuevas destrezas en el tema, pues la competitividad empresarial de hoy requiere de líderes conscientes de sus conocimientos y necesidades para que su trabajo pueda resaltar y de ese modo la organización pueda crecer.

Las consultoras ofrecen dentro de su servicio de capacitación el programa de desarrollo y fortalecimiento de las competencias requeridas por el

personal de las organizaciones, puesto que, según mencionan, es una necesidad constante para lograr mejorar la gestión empresarial.

La comunicación es uno de los ejes transversales y más importantes dentro del buen funcionamiento de las organizaciones. Es por esto que las consultoras ofrecen programas de capacitación que permiten desarrollar habilidades comunicacionales, con el fin de que los trabajadores y ejecutivos logren dar a entender lo que quieren y esperan; afrontar de manera positiva lo que se les dice; aprender a decir lo que es necesario de manera correcta; y un aspecto fundamental, que es donde más énfasis hacen las consultoras, es aprender a escuchar de manera activa para que toda la empresa trabaje hacia el mismo objetivo y con las ideas claras de lo que se quiere lograr.

Si bien las consultoras que ofrecen el servicio de capacitación en sus sitios web dejan claro el público al que está dirigido, aún hay un vacío en el contenido que se muestra dentro de los programas de capacitación; y aunque dejan claro que éstos se forman a la medida de las necesidades de las organizaciones, sería importante que el cliente o futuro cliente viera qué enfoque se le da a las capacitaciones y, de esta manera, la empresa interesada tenga más claro qué le puede ofrecer cada consultora y si es de su interés o no.

Consultoría organizacional

Este servicio es ofrecido por el 61,9% de las consultoras objeto de estudio, las cuales indican que la consultoría organizacional tiene como prioridad los intereses y resultados de la organización, además de conseguir mejorar sus prácticas empresariales para lograr un mejor posicionamiento frente a su público interno y externo. En las páginas web donde se ofrece y se explica, se menciona que con éste servicio se busca generar un valor adicional a las empresas y llegar a diseñar modelos de competencias organizacionales acorde a las estrategias y objetivos del negocio.

Es importante resaltar que las consultoras que brindan este servicio, señalan que la consultoría busca acrecentar los procesos de transformación de las empresas, sugiriendo que para obtener un buen resultado siempre deben existir relaciones de confianza a largo plazo, tanto entre la organización y los consultores, como entre empleados y ejecutivos; puesto que éste sería el pilar para brindar información necesaria y confidencial y así poder dar a conocer, sin

miedo alguno, ideas, posiciones frente a los temas a tratar y sugerencias para buscar siempre el mejor resultado; además de abrir las puertas para el desarrollo y apropiación de nuevos conocimientos y aprendizajes.

Uno de los temas que tratan las consultoras dentro de este servicio es el acompañamiento gerencial, donde se busca, según lo mencionado, que las organizaciones desarrollen y se apropien de nuevos aprendizajes que les permitan abrir sus horizontes empresariales, potenciando su desempeño y orientando los resultados a los objetivos trazados. Se brinda además la asesoría para lograr la construcción de cambio y transformación con un enfoque más humano, teniendo como principal prioridad el diseño de estrategias de comunicación orientadas en el cambio.

La consultoría organizacional que ofrecen estas 13 consultoras, correspondiente al 61,9% de la muestra, se enfoca en gran medida a construir modelos de gestión humana, donde les brindan a las empresas la posibilidad de realizar una construcción e implementación de sistemas de gestión, en el que puedan desarrollar y fortalecer los objetivos empresariales sin perder de vista la relación individuo-trabajo y la importancia que tiene el empleado en las prácticas de gestión. También se pretende que las organizaciones logren interiorizar al empleado como persona que siente, cree y aprende, esto con el fin de comprender las nuevas formas de ver y hacer el trabajo, potenciando las fortalezas de los trabajadores y logrando un mayor desempeño empresarial.

La consultoría empresarial, podría decirse, es de mayor interés para los ejecutivos y altos mandos de las empresas, ya que, según mencionan varias consultoras, los directivos buscan con este tipo de asesorías una alineación entre las estrategias organizacionales con el modelo de operación; es por eso que dentro de la oferta de éste servicio se destaca la asesoría para juntas directivas, en la que se pretende identificar ejecutivos independientes, con experiencia y conocimiento en el negocio. Se busca en este caso que los ejecutivos de las organizaciones puedan, entre otras acciones, realizar una revisión y diseño detallado de los modelos de operación y de procesos.

Dentro de éste servicio hay algunos aspectos que se consideran importantes o relevantes, pero que son ofrecidos sólo por una pequeña muestra de las 13 consultoras que ofrecen el servicio. Entre ellos se puede mencionar que una de las consultoras ofrece acompañamiento e implementación de modelos pedagógicos, en donde se pretende, según lo visto

en las páginas web, la transformación y estrategias de participación educativas. Otro tema ofrecido únicamente por 2 de estas empresas –por lo menos, desarrollado dentro el contenido de las páginas web – es el apoyo al fortalecimiento de las comunicaciones internas de las organizaciones.

Es importante aclarar que la consultoría organizacional, según las consultoras, se debe realizar a partir de un diagnóstico previo, para tener claro cuáles son los puntos que se deben intervenir, lo que permitirá resultados más satisfactorios y fructíferos. Así mismo, el gerente y los directivos tendrán la posibilidad de aclarar dudas, con un profesional, respecto a los procesos internos.

Uno de los principales retos que tienen los consultores cuando prestan este servicio, según se infiere de lo indicado por las consultoras, es la importancia de alinear la estrategia del negocio con la gestión de las personas como uno de los grandes desafíos de las organizaciones.

Diagnóstico organizacional

El servicio de diagnóstico organizacional es ofrecido por menos de la mitad de las consultoras objeto de estudio, 9 de 21 que hacen parte de la muestra –el 42,65% –. Y, aunque es uno de los temas que mayor relevancia tiene hoy dentro de las empresas –y, según varias consultoras analizadas, es el servicio que más se terceriza – éstas no se enfocan o muestran un amplio conocimiento en el tema, o por lo menos no lo logran transmitir a través de la información que se da a conocer por medio de las páginas web de cada una de las consultoras que lo ofrecen.

Al indagar por este servicio y la manera en que es ofrecido por las consultoras, se pudo notar que un aspecto que se percibe de manera general, es que éstas no indican cómo se lleva a cabo el diagnóstico organizacional, simplemente explican la importancia de éste, con qué objetivos se hace dentro las organizaciones y los temas más comunes a evaluar, que son el clima y la satisfacción laboral, además de la gestión del cambio, gestión del tiempo, y la felicidad en el trabajo.

Se menciona que un proceso de análisis, para lograr conocer el estado actual de las empresas y lograr una mejora o transformación, se debe hacer en sintonía con los objetivos y los planes que la organización tiene, esto con el fin de alcanzar pautas que conduzcan siempre al crecimiento de los trabajadores y

de la empresa en sí, generando una visión más amplia de los principales factores que se deben incluir en la gestión del cambio que la organización requiere y para la cual contrata una empresa que le brinde el mejor análisis y soluciones posibles.

El trabajador siempre será el punto de partida de todo análisis organizacional y, por esto, mencionan las consultoras, es importante identificar, de la manera más exacta y clara posible las percepciones que tienen los empleados del entorno laboral y que pueden llegar a incidir de manera positiva o negativa en la productividad. Para esto es de suma importancia saber focalizar el personal y descubrir sus mayores fortalezas y destrezas, con el fin de que éstos desarrollen actividades en las que realmente se sientan útiles, plenos y logren sacar todo su potencial como profesionales, y de este modo contribuir al buen desempeño y logro de objetivos. Por su parte, las debilidades organizacionales, grupales y personales, deben identificarse claramente para poderlas convertir en desafíos gestionables y que, en un futuro, con una buena orientación y seguimiento pasen a ser factores positivos y que sumen a la productividad empresarial.

Dentro de los temas que evalúan las consultoras en las empresas, el que mayor relevancia tiene –por lo menos, a partir de la información que brindan – es la evaluación y diagnóstico del clima laboral; mencionan que como éste es dinámico y constantemente cambia, es necesario medirlo con cierta frecuencia, puesto que el clima repercute de manera positiva en el logro de metas y objetivos de la organización. La evaluación del clima se brinda a las organizaciones con el fin de proporcionar bases para propiciar procesos de mejora y visualizar factores que afecten la motivación. Un buen diagnóstico, según indican las consultoras que ofrecen el servicio, brinda un equilibrio de procesos y fomenta las relaciones interpersonales.

Identificación de competencias

El servicio de identificación de competencias se ofrece por el 57,14% de las consultoras objeto de estudio. Mencionan que el principal objetivo de brindar este servicio es que las empresas puedan retener y atraer el talento humano, ya que esto es crucial para el desempeño óptimo de las organizaciones. Dicen, además, que la reinención y la transformación de las empresas se da desde el talento de sus empleados y ejecutivos, y es por ese

motivo que es tan importante formular planes de carrera a partir de mapas de talento, para que las personas se desarrollen y destaquen en lo que son buenos en realidad y en lo que puede llegar a aportar en gran medida a su grupo de trabajo.

La identificación de competencias, indican, es un proceso estructurado y objetivo con el que se busca evaluar las capacidades actuales y el potencial futuro de las personas. Este proceso se relaciona a algunos criterios específicos, donde se debe tener en cuenta la posición en la empresa, el rol y el nivel gerencial.

Cabe mencionar que una de las consultoras señala que las empresas son lugares donde las personas pueden alcanzar su mejor versión, tanto a nivel personal como profesional, puesto que la mayor parte de la vida todos pasamos más tiempo en el trabajo que en casa; y si en una organización se preocupan porque el empleado demuestre lo que es en realidad, para lo que es bueno y lo que lo apasiona, será una persona productiva, segura y ante todo feliz.

Analizando el contenido de los programas que ofrecen las consultoras, se destaca que éstas se enfocan en gran medida en la evaluación y desarrollo de competencias para ejecutivos y directivos, apuntando a que éste diagnóstico puede ser utilizado por las empresas como un soporte en la toma de sus decisiones, más que todo a la hora de tener que conformar equipos de trabajo de alto rendimiento. Asimismo, se busca fortalecer las competencias para el liderazgo en ejecutivos, esto, para que logre actuar como gestor de su propio desarrollo y motivador de su equipo de trabajo.

El diagnóstico para equipos de trabajo es otro de los puntos fuertes, o por lo menos que más se repite en los programas ofrecidos por las 12 consultoras que lo proveen. Con éste se busca potencializar las capacidades y destrezas de cada uno de los miembros del equipo, con el fin de identificar las fortalezas y las oportunidades de mejoramiento de cada uno. Se brinda para esto un acompañamiento en donde se busca la elaboración de planes de desarrollo, tanto individuales como grupales.

Dentro del servicio también se busca que las personas logren desarrollar competencias individuales, brindándoles un aprendizaje orientado a los resultados y a la satisfacción profesional y personal, y según lo que indican,

estos lograrán mayor productividad y bienestar, guiando a las personas a encontrar el camino que desean y para lo que en realidad tienen capacidad.

En el análisis realizado se pudo ver que sólo 2 de las consultoras ofrecen éste servicio no sólo para las empresas sino también para las instituciones educativas, tanto para estudiantes como para docentes. Una de ellas enfoca su servicio en un programa de orientación profesional con el que pretenden que las personas tengan un autoconocimiento de sus aptitudes; esto se logra a partir de un análisis de intereses y habilidades, con el fin de que las personas escojan una carrera profesional en donde puedan desarrollar, profundizar y potenciar sus habilidades innatas.

Sólo una de las consultoras objeto de análisis y que brinda actualmente éste servicio define de manera clara el contenido de cada uno de los programas que se brinda en el servicio de identificación de competencias, y aunque su enfoque e intención es el mismo que mencionan las demás consultoras, ésta deja claro a través del contenido de los programas qué es lo que se pretende enseñar, en qué orden y la intencionalidad de ese contenido.

Al final, cuando el cliente (organización) haya podido ser partícipe de este programa, deben sus trabajadores tener un mayor conocimiento de sí mismos y su impacto en los otros, además de la capacidad de gestionar la transformación en las organizaciones y ser capaces de liderar sus propios objetivos y los del grupo de trabajo; permitiéndole a las personas reconocerse, delegar y actuar con coherencia con sus propias fortalezas y talentos. Menciona una de las consultoras, que los trabajadores y las personas en sí son más productivas y felices cuando usan y son recompensados por usar su preferencia cerebral natural y así crear un proceso de autoconocimiento.

Instancia blog

En ésta instancia se da a conocer el número de consultoras que, a través de sus sitios web, tienen acceso al blog de la empresa o una sección de noticias. Se realiza el análisis con el fin de identificar qué tipo de contenido allí publican.

Blog/noticias de interés

Como se observa en la Tabla 6, de las 21 consultoras, 9 de ellas tienen blogs donde dan a conocer, mayormente, noticias de actualidad relacionadas con temas organizacionales y de gestión humana.

Tabla 6 Frecuencia de las sub-instancias blogs (Quiroz, 2017)

CONSULTORAS	Blog/ noticias de interés
Consultora 1	
Consultora 2	X
Consultora 3	
Consultora 4	X
Consultora 5	X
Consultora 6	
Consultora 7	
Consultora 8	
Consultora 9	X
Consultora 10	X
Consultora 11	
Consultora 12	X
Consultora 13	
Consultora 14	
Consultora 15	
Consultora 16	X
Consultora 17	
Consultora 18	
Consultora 19	X
Consultora 20	
Consultora 21	X
Total consultoras que tienen blog	9
Porcentajes	42,85

El acceso a los blogs se hace por medio de las páginas principales o página de inicio; allí, en el menú principal de cada consultora, donde se muestran todas las secciones que componen el sitio web, se ubica el acceso al blog de cada uno de estos sitios.

Si bien las noticias y artículos que allí se encuentran son variados, todos tienen una relación directa con los temas en los cuales ellos trabajan, y estos son la gestión humana, las organizaciones y las personas. Los artículos son diversos, pues en algunos se dan tips para desarrollar mejores hábitos laborales, consejos para mejorar el trabajo y el ambiente laboral. Algunos otros brindan información que permite al lector conocer técnicas para formar nuevos líderes, afianzar las competencias laborales, obtener un mejor desarrollo

laboral, además brindan pautas estratégicas en pro de mejorar el bienestar en el trabajo.

Hay otros artículos que están más direccionados a ayudar a que las organizaciones tengan mejores relaciones tanto con sus clientes internos como externos, mejorar la salud del trabajador e incentivar a que quieran fortalecer sus competencias dentro de las organizaciones.

Sólo 2 de las 9 consultoras hacen alusión, a través de sus artículos y noticias, a temas relacionados netamente a ellos como organización, tales como certificaciones obtenidas, convenciones en las que participan y talleres que ofrecen, tests que pueden llegar a realizar las personas por medio de la consultora, puntos de vista y opiniones de sus consultores en temas relacionados con la gestión humana y cambios en su metodología de trabajo.

En promedio, la mitad de estas consultoras que tienen como herramienta de información alterna el blog, no lo actualizan constantemente, encontrando casos donde no hacen publicaciones desde finales del 2016.

Instancia Redes sociales

A continuación se realiza el análisis de las *Redes sociales* más utilizadas por las consultoras, según la información encontrada en los sitios web. Entre las sub-instancias, detalladas en la Tabla 7, se realiza un análisis detallado de *Facebook*, *Twitter* y *LinkedIn*, puesto que las demás redes tienen una frecuencia de presencia igual o menor al 33.3%.

Tabla 7 Frecuencia de las sub-instancias Redes sociales (Quiroz, 2017)

REDES SOCIALES						
CONSULTORAS	Facebook	Twitter	LinkedIn	Instagram	YouTube	Google+
Consultora 1	X	X			X	
Consultora 2	X	X	X			X
Consultora 3	X	X			X	
Consultora 4	X	X	X			
Consultora 5	X	X	X			
Consultora 6	X	X			X	
Consultora 7						
Consultora 8	X	X	X			
Consultora 9	X	X				
Consultora 10	X	X	X			
Consultora 11	X	X	X			
Consultora 12	X	X	X		X	X
Consultora 13	X	X				
Consultora 14	X	X				
Consultora 15		X	X			

Consultora 16	X	X	X		X	X
Consultora 17	X	X		X		X
Consultora 18	X	X	X			X
Consultora 19	X	X				
Consultora 20						
Consultora 21						
Total consultoras que tiene redes sociales	17	18	10	1	5	5
Porcentajes	80,95	85,71	47,61	4,76	23,8	23,8

La mayoría de los sitios web de las consultoras presentan en su página de inicio los botones que dan acceso a las redes sociales que tiene cada una de ellas; éstos se ubican en su mayoría en la barra principal, donde está además el menú desplegable para poder acceder a la demás información del sitio web.

Facebook

Facebook es una de las redes sociales donde las consultoras más presencia hacen y, además, donde tienen un mayor número de publicaciones. De las 21 consultoras 17 de ellas hacen presencia en esta red social. En su mayoría, hacen como mínimo, una publicación semanal. Esta plataforma la utilizan para dar a conocer las convocatorias del momento, noticias relacionadas con la gestión humana y el trabajador; además brindan *tips* y consejos para mejorar en el trabajo.

Uno de los aspectos más importantes a destacar, es que por éste medio muchas de ellas dejan registro fotográfico de los talleres y cursos, diplomados y seminarios que brindan. Los artículos, noticias y publicidad de los eventos son también divulgados por éste medio. Teniendo en cuenta las redes sociales en donde las consultoras hacen mayor presencia, sin duda Facebook es la que más actualizaciones y publicaciones tiene.

Twitter

Esta red social es la más utilizada por las consultoras analizadas, pues, de las 21 consultoras objeto de estudio, 18 de ellas tienen perfiles en éste lugar. Al igual que Facebook, también utilizan el espacio, en mayor medida, para publicar convocatorias laborales y artículos relacionados con el trabajador y las organizaciones. Utilizan esta red para divulgar información sobre cursos, seminarios y talleres e invitan a la gente a que haga parte de estos espacios

abiertos para fortalecer las competencias de los trabajadores y potencializar las organizaciones. Es importante aclarar que en este espacio no publican con tanta frecuencia como lo hacen en Facebook; es más: algunas consultoras no han hecho publicaciones allí desde hace varios meses.

Por otra parte, se puede ver que, en su mayoría, la información que publican en Facebook es la misma que publican en Twitter. Sólo una consultora utiliza la plataforma para hacer comentarios cortos, indicar frases y proponer temas de debate.

LinkedIn

Siendo una red social más profesional, sólo 10 de las 21 consultoras presentan perfiles en esta plataforma. Allí se encuentra información relacionada con éstas, tal como el rubro en el cual trabajan y ofrecen sus servicios, un poco de sus historias y experiencias en el área. Se puede ver también que, en algunos casos, aprovechan el espacio para publicar las convocatorias laborales, promocionar talleres y cursos dictados por el equipo consultor, artículos y noticias de interés.

Es importante mencionar que en algunos de los sitios web de las consultoras, indican tener una cuenta en éste lugar, pero cuando se quiere ingresar al perfil por medio del botón que se ubica, usualmente, en la página principal, no direcciona hacia ningún lugar o se abre una página donde indica que el lugar no existe.

Instancia de Identidad visual

A continuación se dan a conocer los aspectos más relevantes de los sitios web de las consultoras objeto de estudio. Las sub-instancias a describir son la *gama cromática*, el *logosímbolo* y la *tipografía*. Es importante recordar que a la identidad visual también la conforman el *símbolo* y el *logotipo*, pero no se hará una descripción individual de éstas, ya que el *logosímbolo* abarca estos dos conceptos y podría llegar a ser redundante un análisis diferenciado.

Gama cromática

El color predominante en los sitios web es el blanco. De las 21 consultoras, 20 de ellas lo utilizan en el fondo de las páginas; aunque muchos de los sitios hacen combinaciones con otros colores, hay un recuadro blanco sobre el fondo de otro color o imagen. El texto es ubicado en este espacio o

recuadro blanco, facilitando la lectura. Además, 3 de las consultoras tienen éste color como único protagonista, y aunque utilizan otros colores, lo hacen de manera muy sutil, haciendo que el color predominante entre sus páginas sea únicamente éste. Al respecto, recordemos que Costa (2001) indica que el blanco denota pureza y da la impresión de infinito, es la mejor representación de la vida y el futuro.

Otro color que tiene bastante protagonismo dentro del diseño y estructura de los sitios web es el azul en diferentes tonalidades, como se ve en la Imagen I, pues 10 consultoras lo tienen como el color de referencia. Éste está en la letra, en el encabezado, en la barra de menú o el en fondo de las páginas web. Es uno de los colores principales dentro del diseño de los sitios web de las consultoras y de la identidad e imagen que éstas muestran por este medio. Cabe recordar que el azul simboliza y transmite profundidad, calma y tranquilidad y brinda una predisposición favorable (Costa, 2001).

Dentro de los colores más utilizados por las consultoras también está el verde –en diferentes tonos –, que hace gran presencia en 4 de los sitios web de estas empresas. Este color, como menciona Costa (2001), transmite tranquilidad, frescura, calma y evoca a lo natural.

El rojo es protagonista en el diseño de 3 de los sitios web objeto de estudio, evocando la pasión, la fuerza y el fuego. Este color está ligado al principio de la vida.

Por último, el amarillo, que es protagonista sólo en 1 de las 21 consultoras; es el color más luminoso, cálido y expansivo (Costa, 2001).

Con respecto al color de la letra que utilizan las consultoras, 14 de ellas utilizan dos tipos de colores en los textos del sitio web y las 7 restantes sólo un color. El color en el texto que más predomina es el negro: 13 de las consultoras utilizan en sus escritos ésta tonalidad. El gris oscuro también es protagonista, pues 9 de las 21 consultoras utilizan éste en su contenido. Otros colores como el blanco, azul, verde y rojo son utilizados pero para los títulos y subtítulos.

Gráfico 1. Gama cromática utilizada en el diseño de los sitios web objeto de estudio (Quiroz, 2017)



Logosímbolo

Es importante recordar que el *logosímbolo* es la combinación del *logotipo* (forma que toma la palabra escrita, que constituye una marca comercial) y el *símbolo* (representación netamente gráfica que identifica a la empresa), y es un elemento que, según Villafañe (1999), expresa la identidad visual de la organización.

Una de las características más sobresalientes del *logosímbolo* de las 21 consultoras objeto de análisis son los colores que utilizan en el diseño de su *logotipo* y *símbolo*, ya que son los mismos que hacen mayor presencia y se destacan en el diseño de las páginas que constituyen cada uno de los sitios web. Manejando siempre una coherencia en la *gama cromática* que implementan y dejando ver que los colores institucionales permean los espacios con los que llegan tanto a públicos internos y externos, transmiten así la identidad e imagen como organización, inmersa y proyectada a través del sitio web.

Los símbolos que representan a las consultoras son variados, pero hay una idea que sobresale dentro de 7 de las 21 consultoras. Esta idea es la representación de su símbolo por medio de líneas y figuras geométricas simples que simulan la figura humana; en la mayoría de los casos conforman dos o más figuras que dan la idea de compañerismo y trabajo en equipo.

Otros símbolos utilizados en la construcción del *logosímbolo* de las consultoras son, por ejemplo, un faro encendido, todo éste está en color blanco y en un fondo azul; el símbolo de la psicología, también en blanco pero ubicado en un triángulo de color verde en tres tonos diferentes; y otro símbolo es un panal de abejas de color verde.

4 de las 21 empresas tiene un símbolo creado a partir de las letras iniciales de su nombre, ya sea que se entrelacen, formen una figura abstracta o simplemente se lean tal cual son. No utilizan otros símbolos de apoyo: crean el suyo a partir de las letras que conforman su nombre organizacional.

Algunas de las consultoras no tienen es sí un símbolo sino que utilizan únicamente el logotipo para ser identificadas entre de las demás consultoras y así tener una imagen propia.

En general los círculos, rectángulos y líneas simples están presente y son un genérico dentro de la construcción del simbolismo empresarial de la muestra analizada, haciendo que haya similitudes con respecto a las figuras o ideas que quieren reflejar a través de los símbolos y logotipos; aunque cada una tiene una construcción particular y original que la hace distinta a las demás.

Tipografía

La tipografía utilizada por las 21 consultoras es bastante diversa. Los tipos de letras más utilizados son Arial o de la familia de ésta, tales como Sans-serif, Trebuchet MS, Dax-bold- 300, Open sans y Verdana regular. 6 de los sitios web de las consultoras usan esta tipografía, ya sea en sus textos, títulos o barra de menú.

La Helvética o fuentes de la familia de ésta, como Lato y Open sans-bold, es la segunda tipografía más utilizada en las páginas web: 4 de estos sitios hacen uso de ellas dentro de su texto.

Dentro de los sitios web se conserva una armonía en los textos, ya que varias de las consultoras –13 en total – utilizan un solo tipo de fuente dentro de todo el contenido que allí se encuentra. Sólo dos consultoras utilizan 2 tipografías, y usan una para los títulos y subtítulos y la otra para el texto. Las otras 6 utilizan 3 tipos de fuentes tipográficas.

ANÁLISIS EXPLICATIVO DE LAS INSTANCIAS

En este punto se analizan las instancias objeto de estudio (Quiénes somos, Servicios, Redes sociales, Blog e Identidad visual) a partir de la información encontrada y detallada de los sitios web de las consultoras en recursos humanos y descrita en el capítulo anterior. El análisis es de tipo inferencial y permite ver qué características se perciben, tanto en la información visual como escrita, y así, alcanzar los objetivos específicos de la investigación con los que se busca describir la identidad y caracterizar la imagen de las organizaciones percibida a través de los sitios web.

Análisis de Quiénes somos

Dentro de los sitios web de las consultoras, están inmersos en todos sus espacios –o, por lo menos, debería n estarlo – aspectos de la identidad y de la imagen de cada empresa; pero las páginas, quizás, donde uno espera evidenciar con mayor claridad y notoriedad aspectos de la identidad organizacional es en la solapa donde se describe quién es la organización y a qué se dedica.

Si bien la muestra analizada tiene muchos aspectos en común, comenzando por su quehacer, todas y cada una de las consultoras son diferentes en su estructura, en su esencia y en sus bases como organización. Los aspectos que más se destacan en el discurso de quiénes son como empresas prestadoras de servicios enfocados a los recursos y gestión humana, es que el servicio lo desarrollan primero que todo personas orientadas y calificadas para prestar la mejor atención que el cliente requiera, buscando contribuir al crecimiento del individuo, desarrollando y administrando el talento, teniendo presente que para estas organizaciones es importante una construcción y contribución a nuevos conocimientos en torno al desarrollo del ser humano.

Olins (1991), señala que la identidad organizacional es la gestión explícita en que son percibidas las actividades de la empresa y que suelen proyectar rasgos importantes, como quién eres, qué haces y cómo lo haces. Podemos inferir a partir de esto que uno de los rasgos más característicos percibidos de la identidad de las consultoras objeto de análisis, a través de sus sitios web, es que su quehacer como empresa está orientado a la formación de

seres humanos antes que a adaptar el talento de las personas para que encajen en un perfil determinado que requiera una empresa; se interesan más por capacitar, desarrollar y potencializar el talento de las personas y que éstos estén en un lugar donde se sientan cómodos valorados y puedan aportar desde sus capacidades.

Otro aspecto de suma importancia para detectar características y describir la identidad de una organización es su historia; según Villafañe (1999), la identidad tiene como base rasgos tan característicos e inmutables, como la historia de las organizaciones, que tiene una naturaleza inalterable, que se refleja en la identidad corporativa y le da su primera propiedad definitoria; y es por ello que, como menciona Capriotti (2009), la identidad corporativa es definida por unas características centrales, perdurables y distintivas de la organización, con las que la propia organización se identifica y se diferencia de las demás.

Si bien la historia de las consultoras no es abordada y mostrada en detalle dentro de los sitios web de éstas empresas, sí se pueden identificar algunas características, según su tiempo de antigüedad, que permiten identificar aspectos identitarios de cada una de ellas. La única consultora que hace un recorrido cronológico detallado de todo su crecimiento y expansión organizacional es la de mayor antigüedad de la muestra seleccionada, menciona desde sus cambios de razón social hasta su fusión con otras consultoras a nivel nacional e internacional.

Las características de las consultoras marcan una notable diferencia entre aquellas que están constituidas desde los años 90 y las conformadas en el nuevo siglo. Las más antiguas por una parte tienen unos rasgos, una identidad marcada hacia la necesidad de siempre satisfacer al cliente a partir de servicios que son precisos para el mejor desempeño de las empresas; su creación de base es suplir una necesidad que las organizaciones reflejaban en ese entonces. Por su parte, las creadas más recientemente buscan y fueron formadas con el ideal de ser versátiles y flexibles en cuanto a los servicios ofrecidos, pues entienden que cada empresa es un mundo totalmente diferente que se debe abordar y mirar desde las perspectivas que éstas precisen, además de darle un rol y posición prioritaria al trabajador para lograr los objetivos, cambios e innovaciones que la empresa desee, la formación del individuo es la prioridad.

En este punto vale la pena recordar a Villafañe (1999), cuando menciona que la identidad de las empresas debe de estructurarse y representarse según sus objetivos, que son dos muy precisos: uno de ellos es lograr convertirse en una referencia interna sobre el pasado, presente y futuro de la compañía; y el otro es mostrar hacia el exterior de la compañía sus principales características de identidad para poder posicionarse estratégicamente dentro de todos los públicos. Es por esto que la identidad recoge aspectos tan importantes como la misión, visión e historia de las organizaciones, puesto que son estos aspectos los que usualmente primero leemos de una empresa de la cual nos interesa saber y la buena estructura y contenido de estos aspectos nos reflejará la identidad de la empresa y nos crearemos las primeras imágenes de ésta.

La misión y la visión de una empresa es, quizá, para muchas personas, la base de lo que la empresa es y quiere ser, es palpar en una frase corta pero contundente la esencia de la compañía y su querer ser. Villafañe (1999) dice que la identidad organizacional surge a partir de tres ejes: vertical, horizontal y transversal. El primero corresponde a la historia de la empresa, el segundo es la situación actual y el tercero corresponde a la cultura corporativa.

Dentro de la misión que tienen las consultoras analizadas, las características que más se destacan son que éstas están para evaluar y lograr el desarrollo de competencias que fortalezcan el talento humano, para poder hacer que las organizaciones tengan un personal más idóneo, facilitando el crecimiento integral de las empresas y las personas, además de buscar siempre el suministro de soluciones en la administración del talento humano. Se puede deducir, a partir de las características más sobresalientes y repetitivas de las consultoras de la muestra, que su identidad es poder formar a las personas para que sean proactivas y ayuden a fortalecer el quehacer de sus grupos de trabajo, es vender una imagen de formación y crecimiento de individuos en busca de su felicidad, y no la formación y capacitación de trabajadores para el bienestar netamente económico de una organización.

Por otra parte, dentro de la visión que plasman éstas organizaciones en sus sitios web, tienen como prioridad llegar a ser reconocidos por su innovación y competencias de alto nivel en la prestación de servicios, además de lograr fortalecer la gestión por competencias de líderes, buscar una mejor productividad y desarrollo organizacional de las empresas asesoradas. Si se analiza en detalle lo que las consultoras marcan como su visión, se podría decir

que su objetivo a futuro no es claro, pues la visión que muestran es vaga y no se lee como una proyección de la evolución que quieren las consultoras a largo plazo; además hablan de innovar en la prestación de sus servicios, detalle que realmente es difuso tanto en el ofrecimiento de cada uno de los servicios que hacen desde sus sitios web como en la estructura como tal del portal.

La innovación es una carencia en las 21 consultoras analizadas, puesto que no proyectan un cambio, más que todo con las nuevas herramientas tecnológicas con las que las organizaciones deben de aprender a trabajar para crecer y ser cada vez más reconocidas. Villafañe (1999) explica que el proyecto de una organización no es sólo mutable, sino que debe ser cambiante para adaptarse a las nuevas circunstancias del entorno en que se encuentre inmersa la organización.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, se podría inferir que es ésta la época donde las consultoras en recursos humanos tienen que comenzar a marcar ítems diferenciadores para que su imagen sobresalga ante las demás y mostrar su identidad empresarial con mayor fuerza y determinación, ya que con la era de la digitalización pueden llegar a alcanzar públicos y clientes inimaginables y ser tan versátiles, innovadores y creativos como la red y la tecnología lo permita. Como dice Armstrong (en Alles, 2008), en la actualidad se requiere de una gran cantidad de consultoras para orientar sobre temas relacionados a los recursos humanos, ya que la necesidad de lograr innovar en ésta área es de gran importancia para que las organizaciones de hoy sobrevivan y crezcan en un mundo donde el cambio es la constante y la competencia cada vez es mayor.

Por último, vale la pena resaltar que uno de los mayores aciertos de las consultoras son sus equipos de trabajo, por lo menos lo son los perfiles que se muestran en los sitios web de cada una de ellas, ya que éstos indican que el personal que hace parte de las consultoras, son en su totalidad profesionales con experiencia en orientación de empresas y grupos de trabajo, dejando ver que quien los seleccione como empresa tercerizadora tendrá a su disposición un grupo de profesionales capacitados para desarrollar los mejores métodos para el crecimiento y fortalecimiento de las empresas, dando una imagen de seguridad y confianza, además de mostrar que son consultoras serias y seguras de lo que ofrecen y saben.

Análisis de Servicios

Los servicios son la base del trabajo de las consultoras y, por ende, se considera el pilar más importante para construir una imagen idónea que permita a los públicos y clientes interesarse por la empresa y por los servicios que ésta pueda llegar a ofrecer. Es importante recordar en ésta instancia a Villafañe (1999) cuando dice que la imagen siempre debe de destacar los puntos más fuertes del proyecto organizacional, resaltando las orientaciones estratégicas elegidas que puedan contribuir a lograr la imagen intencional y el posicionamiento estratégico que requiera la empresa. Plantea, además, que la imagen es un aspecto del que las organizaciones tienen un control limitado, ya que ésta se genera en la mente de los públicos y se construye a partir de los múltiples actos que la empresa protagonice, y por este motivo es tan importante poder realzar y mostrar los aspectos más destacados y que diferencian a la empresa del resto.

Pues bien, si se tiene en cuenta lo que dice el autor y la información que se puede ver de los servicios que ofrecen las 21 consultoras objeto de análisis, se podría inferir de primera mano que hay una gran carencia de información, claridad y detalle en lo que se lee, desde los sitios web, de los servicios ofrecidos por cada una de las empresas. Por ejemplo, en el servicio de reclutamiento y selección de personal, que es el más ofrecido por la muestra seleccionada (80.9%), la mayoría menciona que lo que pretenden es orientar las búsquedas de perfiles para lograr encontrar los mejores líderes y personas más innovadoras que puedan contribuir en gran medida al crecimiento de sus grupos de trabajo y empresas, pero ninguna de las 17 consultoras que lo ofrecen dan detalle de qué técnicas utilizan para lograr un mejor proceso de búsqueda, o algún aspecto o característica relevante del servicio que haga ver, a quien interesa contratar la empresa, que una u otra es la mejor opción y la que puede llegar a cubrir a cabalidad lo que se quiere. La imagen que venden a través de éste servicio es muy difusa, pues da la sensación que de seleccionar una consultora u otra sería exactamente lo mismo, en tanto venden lo que hacen sin ningún plus o motivación para el cliente.

El servicio de capacitación, al igual que el de diagnóstico organizacional, tienen una particularidad en relación a los demás servicios ofrecidos por las consultoras, y es que éstos se brindan a la medida de las necesidades de las empresas: el cliente es quien decide qué quiere mejorar y fortalecer dentro del

trabajo en equipo, para que, por medio de la capacitación o el diagnóstico, se pueda orientar los objetivos y fortalecer lo que la organización considere. Es dable pensar en éste caso que la imagen a proyectar por parte de las consultoras debe de ser muy sólida y transmitir mucha confianza, pues es abrir las puertas a un grupo de personas externas para que intervengan en los puntos a fortalecer, evaluar y capacitar dentro de ésta.

Capriotti (2009) expresa que la existencia de una buena imagen organizacional, siempre dará pie a ocupar en la mente de los públicos un espacio importante, ya que por medio de la imagen que se crean éstos de una determinada empresa es que una organización existe o no para la persona; menciona también el autor (2008) que la imagen corporativa simplifica la tarea y el proceso de selección de un servicio, pues lo importante es lo que el cliente piense y perciba de la empresa. Si bien las consultoras que ofrecen ambos servicios dejan claro la orientación con que los brindan y su intencionalidad, no hay claridad en la ejecución y abordaje de los problemas o cómo se llevan a cabo para el logro de los objetivos que la empresa interesada pretende alcanzar, dejando mucho a la imaginación de quien está interesado en tercerizar estos procesos. Alvesson (1990) señala que la imagen de una empresa puede o no corresponder al ideal que es la organización, pero el público se crea una percepción totalmente diferente y esto se debe a las acciones que se realicen para mostrar de la manera más clara posible la idea de imagen que tiene la empresa.

Si bien todos los servicios mencionados anteriormente, incluyendo además la consultoría organizacional y la identificación de competencias, son todos explicados en detalle por cada una de las consultoras y dejan claro que su orientación y propósito es hacia el empleado y el crecimiento de la empresa, vale acotar que no se toman la tarea de desplegar con más detalle el por qué, para qué y cómo de cada servicio ofrecido; se quedan en muchas ocasiones en una definición de lo que es, sin mostrar e interiorizar la esencia de lo que para ellos representa uno u otro servicio ofrecido.

Currás (2010) menciona que las organizaciones no tienen únicamente una imagen sino tantas como personas interactúan con ella. Y por esto podría decirse que la imagen organizacional tiene que tratar de palpase lo más clara posible por medio de las organizaciones para que el mensaje que se transmita sea claro y no lleve a tergiversaciones y malas interpretaciones. La

organización no puede controlar la imagen empresarial, pero sí la puede trabajar para lograr transmitir lo que realmente desean, su identidad.

Análisis de Blogs

Los blogs empresariales son una herramienta de comunicación utilizada por las organizaciones que permite brindar contenidos alternativos a sus públicos, pero siempre relacionados con el quehacer de la empresa. Como dice Marquina (2013), el contenido del blog puede girar en torno a los servicios, actividades y productos de la organización, pero es importante tener presente que es un espacio, fuera del sitio web, que permite acercarse de otra manera con los futuros clientes, ya que se puede utilizar un lenguaje más cercano y mostrar contenidos que puedan llegar a ser útiles, como pautas, *tips*, consejos, todo enfocado a lo que se dedica la empresa, y dejarle la esencia de lo que la organización es a las publicaciones del sitio web.

Las consultoras que ofrecen este espacio, lo utilizan, en su mayoría, para acercarse a la gente con otro tipo de contenido, eso sí, conservando siempre la línea en la que ofrecen sus servicios que es la gestión humana. El poder brindar a los públicos y futuros clientes artículos y notas con las que pueden adquirir conocimientos para fortalecer sus tareas diarias y las de los grupos de trabajo, se puede percibir como un aspecto positivo, puesto que hace visible el interés de la compañía por formar, enseñar, orientar y re-direccionar los conocimientos para el logro de los objetivos.

Si se analiza este punto desde la perspectiva de la imagen de la empresa se podría decir que los blogs, bien contruidos, orientados de la manera correcta y con actualizaciones frecuentes se pueden convertir en un potenciador de futuros clientes, pues si estos llegan al contenido del blog y les interesa y parece útil, se pueden crear una imagen favorable de la consultora e interesarles saber más a fondo acerca de ésta, qué servicios ofrecen y cómo es su forma de trabajo.

Los blogs, indica Orihuela (2006), son un espacio que manifiesta una voluntad de transparencia, de recuperar un poco esa relación más personal que se ha perdido con Internet y de no renunciar 100% a ese contacto directo con los públicos. Si se mira los blogs de los sitios web bajo ésta premisa, se diría que a las consultoras les falta bastante cultivar estos espacios y sacarles el provecho que pueden brindar. Es el espacio perfecto, donde se puede hilar

la imagen de la organización y brindarle al cliente, a través de las publicaciones, la posibilidad de preguntar, a través de un comentario, a una persona de la empresa cómo abordar en sus grupos de trabajo los temas que ellos allí presentan; es el espacio ideal para crear vínculos, desde un primer momento, de confianza hacia el que podría ser el futuro cliente de la consultora.

Análisis de Redes sociales

Las organizaciones, con el boom de la tecnología y las redes sociales, han tenido que aprender a ser parte también de éstos espacios para lograr captar la atención y lograr llegar con su contenido a nuevos clientes. Sandoval (2011) menciona que las dinámicas actuales nos obligan a interactuar con diferentes tipos de personas, generando redes con las cuales tenemos un constante contacto, ya sea por llamadas o mensajes, pero como los procesos de comunicación se han potencializado con el uso de la tecnología, se ha hecho necesario hacer presencia en lugares donde se condensa la mayor parte de la información, y son esas las redes sociales.

Es éste uno de los principales motivos, se podría decir, por el que las consultoras en recursos humanos han comenzado a hacer presencia, con mayor fuerza, en redes sociales como Facebook, Twitter y LinkedIn, puesto que permite mostrar la imagen de las consultoras en espacios que hoy en día son visitados a diario por un gran número de personas. Si bien la información que brindan las consultoras en éstos sitios son mayormente sus convocatorias laborales, invitaciones a participar en seminarios o eventos académicos, da la posibilidad que quien visite sus perfiles pueda: primero, obtener información básica de la empresa y poder conocer un poco su orientación al trabajo a través del tipo de perfiles que suelen buscar; y segundo, interactuar con una persona de la empresa y resolver dudas o consultas con un trabajador de la consultora, que debe conocer sus políticas y forma de trabajo.

Para lograr transmitir, de la mejor manera posible, la imagen de la consultora hay que tener en cuenta que estos espacios, las redes sociales, también requieren gestionarse como un proyecto y es necesario un análisis previo, estrategias de comunicación y asignación de tiempos, ya que de su buena o mala gestión se verán los riesgos o beneficios, afirma Avalos (2013). Ésta autora menciona, además, que siempre se debe elegir una persona para

que maneje las redes, *community manager*, con algunas características básicas tales como buena ortografía, experto conocedor de la organización, buen comunicador y que sepa escuchar y analizar.

Con respecto a las consultoras que hacen presencia en Twitter y Facebook se puede inferir que hace falta una persona más responsable para manejar los perfiles en éstas dos redes, ya que, primero, no hacen publicaciones frecuentemente, dejando de lado las personas que los siguen y demostrando así poco interés en éstos y creando una imagen de abandono y desinterés; segundo, no responden todos los comentarios que se hacen en las publicaciones, dejando a la persona con la duda, y si ésta estaba interesada en algún servicio de la consultora, lo descartará porque simplemente se crea una percepción de apatía por las consultas de los futuros clientes; y por último, presentan, en algunos casos, tanto en redes sociales como en los sitios web, errores de ortografía, generando a primera vista una mala imagen, pues la persona que lee puede llegar a pensar que si no tienen a alguien idóneo para controlar algo tan sencillo, no tendrán al personal calificado para orientar las estrategias de una empresa. Cuidar los pequeños detalles es igual o más importante que cuidar los grandes, pues las personas, usualmente, miran lo pequeño y simple para entender lo macro y complejo.

Sin duda, Internet da la posibilidad de expandir el mercado y llegar a nuevos públicos, pues se pueden utilizar muchas herramientas y espacios para lograrlo. Sandoval (2013) indica que Internet tiene, actualmente, tanta importancia en la vida personal y social de las personas, que ha transformado los modos tradicionales de interacción, pero no los ha dirigido a la desaparición, sino a la ampliación de posibilidades para conocer, saber y encontrar lo que se quiere. Es precisamente uno de los motivos por el que las organizaciones, en este caso las consultoras en recursos humanos, han tenido que incursionar en otros espacios, porque tiene que evolucionar a la par con la tecnología y con los requerimientos y exigencias del público. No hacer presencia, hoy en día, en las redes sociales puede generar desconfianza, porque los públicos pueden creer que no están preparados para dar respuestas inmediatas, para satisfacer consultas de los clientes o para afrontar algún reclamo o inconformidad que se presente. Las redes sociales son una plataforma para fortalecer la identidad organizacional y mostrar una imagen sólida de las consultoras.

Las redes sociales gestionadas con responsabilidad pueden generar beneficios importantes a las empresas que deseen incursionar en éstos espacios, ya que permiten una comunicación directa con el usuarios, presencia digital de la empresa, retroalimentación para buscar mejorar día a día; además que el uso de redes sociales bien orientadas apoya al posicionamiento de los sitios web organizacionales. Esto se puede lograr a partir de buenos contenidos para que lleguen a ser compartidos por los usuarios de las redes (Avalos, 2013).

Se puede deducir con esto que, aunque las consultoras han hecho un esfuerzo por hacer presencia en redes como LinkedIn, Twitter y Facebook les falta mucho trabajo para llegar a posicionarse y ganar seguidores/clientes por estos medios, pues sus publicaciones no son frecuentes, el contenido es poco, y en muchas ocasiones nulo, no se ve mucha interacción público- organización, perdiendo la esencia e importancia de hacer presencia en estos sitios, que es poder interactuar con el otro. La imagen de las consultoras, si se mira desde la percepción de las redes sociales, es poco favorable, ya que son espacios que requieren de mucha atención y presencia permanente de una persona para lograr sacarle el mejor provecho, y en el caso de la muestra analizada parece que carecen de un buen *community manager* o asesoría en estos espacios virtuales.

Análisis de Identidad visual

Los colores corporativos son grandes protagonistas a la hora de transmitir la identidad de las consultoras y crear una imagen positiva entre los clientes, tanto internos como externos. Y es por esto que dentro de los 21 sitios web analizados se pudo ver, como aspecto sobresaliente, que todas las consultoras tienen como protagonistas, en el diseño de cada una de las páginas que componen su sitio web, los colores representativos de su organización, de su identidad visual. Ninguno de ellos se sale de la gama cromática utilizada en su *logosímbolo*, imprimiéndole a cada espacio la marca representativa de lo que son y quieren vender a quienes visitan el lugar.

El blanco, es sin duda, un color que resalta las características que las consultoras quieren mostrar, pues con éste, primero, venden una imagen de transparencia, honestidad y es considerado el color de la perfección, además es ideal para resaltar otros colores (los corporativos) y dar la impresión de

sencillez y limpieza (Serrano, 2011); y segundo quieren mostrar el lado más amable, más brillante y positivo, pues, como dice Mariño (2005), hay siempre que tener presente que internet es un medio internacional y, por ende, los sitios web son un medio de difusión que pueden ser vistos en cualquier parte del mundo y cuando éste espacio es de una empresa, rara vez se permite utilizar de fondo colores como el negro, pues los responsables del *marketing* lo miran con connotaciones negativas y desfavorables. El blanco siempre será ese color neutro que no desentona, por el contrario da la posibilidad de que los detalles importantes resalten.

Dentro de los colores corporativos, el más utilizado es el azul. La identidad de las organizaciones está enmarcada entonces, teniendo en cuenta la teoría del color, en aspectos como la fortaleza, sabiduría, lealtad, productividad, seguridad y eficacia (Psicología del color en el diseño web: parte 1, 2015); son éstas características las que, a través de las páginas web, quieren que los futuros clientes perciban con un primer vistazo, pues los colores siempre serán un aspecto que se perciba en el primer instante. Dice además la teoría que este color no es invasivo, se asocia a la seriedad y siempre será muy representativo de las grandes empresas. Podemos inferir con esto que las consultoras que utilizan éste color saben bien que es un color que atrae, que genera confianza y, ante todo, a la imagen de la organización le brinda estatus, seriedad y elegancia.

Otro aspecto que es gran referente de la identidad es el *logosímbolo*, que es el elemento más visual y gráfico de la representación de la identidad organizacional y, según indica Mariño (2005), es la forma de condensar información, es la representación abstracta de lo que es una entidad, además es el punto de mayor recordación de toda organización.

Una de las ideas más sobresalientes y repetitivas dentro del *logosímbolo* que representa a cada una de las empresas objeto de estudio, es la concepción de tener como referente un símbolo que representa la figura humana, y aunque ésta es abstracta, se puede diferenciar la idea que se plasma en cada uno de los logos. Si se analiza los servicios de las consultoras en recursos humanos, buscan fortalecer y potencializar el trabajo de la persona, de manera individual y grupal, y lograr que éstos saquen lo mejor de sí, tanto en la parte personal como profesional. Es por esto, que si se observa de manera detallada, se puede ver que todos los servicios que se ofrecen

están únicamente orientados al bienestar y crecimiento de las personas, ya que si una empresa quiere crecer, los trabajadores deben crecer a la par, pues son éstos los que hacen la esencia de cada una de las empresas.

Pues bien, en los *logosímbolos* de las consultoras que hacen una representación de una figura humana, se puede deducir que su identidad organizacional está ligada a su esencia y su quehacer como empresa y es el servir a la persona en su crecimiento y desarrollo profesional, además que venden y crean una imagen en los clientes de que la persona siempre será más importante que la organización. Las personas son la base de toda construcción y todo resultado.

La tipografía, que podría creerse es un punto irrelevante o que merece menos atención, cumple una función bastante importante al momento de transmitir primero el mensaje y segundo la imagen de la empresa. Mariño (2005) indica que la tipografía ha de cumplir una doble función: como medio de comunicación verbal y como medio visual, ya que el lector primero visualiza los gráficos de la página y luego el contenido de ésta; y una buena elección de la tipografía puede hacer que el texto sea mucho más legible y quien lea se conecte más con lo que se quiere transmitir.

Las tipografías más utilizadas por las consultoras, en sus sitios web, son Arial, Sans Serif, Verdana y Helvética que, según Mariño (2005), son las más apropiadas para utilizar en estos espacios, ya que se visualizan de manera clara en la pantalla del computador, resultando muy legibles en tamaños pequeños y muy estéticas en grande tamaños, pero aclara, es mejor evitarlas en textos muy largos porque pueden llegar a aburrir al lector; también, dice que son las más recomendadas ya que, por lo general, toda persona tiene este tipo de fuentes en su computador, de no ser así, no se podría visualizar los textos como desea el diseñador que los vean todas las personas. He ahí el riesgo de utilizar fuentes poco comunes, pues se puede cambiar la imagen que se quiere transmitir.

Se deduce con lo anterior, que las consultoras tienen personas a cargo del diseño de sus sitios web que conocen del tema y saben seleccionar las fuentes a utilizar en las páginas del sitio web, brindándole a quien visita el lugar la posibilidad de una lectura fácil y transmitir de esa manera un mensaje más claro. Por otra parte, se percibe que éstas empresas quieren que los sitios sean para todos, pues utilizan tipografías que por lo general vienen instaladas en

todos los ordenadores y facilita que cualquier persona pueda ver realmente el contenido como desea la organización.

CONCLUSIONES

Identificación de las consultoras en recursos humanos y análisis de la estructura de los sitios web

Considerando todo el proceso de investigación, desde la elección de la muestra de estudio, pasando por el análisis de la información encontrada en cada uno de los sitios web y el análisis –tanto descriptivo como interpretativo – surgen resultados que nos llevan a dar respuesta a los objetivos trazados en un principio.

La identificación de las consultoras de recursos humanos ubicadas en la ciudad de Medellín Colombia, fue el primer paso para dar pie al análisis de sus contenidos; este primer instante de la investigación fue práctico, teniendo en cuenta las delimitaciones de búsqueda que se hicieron para segmentar la muestra. Posterior a esto fue necesario verificar que dichas empresas tuviesen una sede en la ciudad, por lo que fue necesario ingresar a cada sitio web y verificar las sedes con las que contaba, para estar 100% seguros que cumplían los criterios establecidos.

Desde este punto se empezaron a notar algunas características de la imagen proyectada por las consultoras, comenzando por que la muestra a analizar disminuyó desde un comienzo, ya que algunas de éstas empresas no fueron incluidas en el análisis porque no tenían dentro del contenido de las páginas web los sitios donde estaban ubicadas, brindando desde el primer acercamiento una imagen de desorientación y una barrera con el público, pues saber la ubicación de una empresa que se quiere contratar para tercerizar algún servicio es prioritario para poder crear una impresión de cercanía. Sólo se podía saber ésta información escribiendo un correo electrónico a la organización o realizando una llamada telefónica. Se puede inferir, además, que su identidad estaría basada en la desconfianza hacia el otro, y el ocultamiento de información tan sencilla como ésta causa la idea de que no serían fiables en lo que hacen.

Otro de los aspectos importantes a resaltar dentro de la selección de la muestra fue el posicionamiento que tienen las consultoras en el motor de búsqueda de Google. Si bien las 21 consultoras que hicieron parte del análisis respondieron a alguno de los criterios de búsqueda establecidos, es claro que para llegar a un mayor número de éstas hubo que ampliar la búsqueda desde el principio y mirar en espacios alternativos, como lo es el sitio web de las Páginas Amarillas, ya que un gran número de ellas no fueron halladas en los primeros resultados de la exploración; es más, las consultoras que mejor posicionadas estaban en Google, eran las mismas que se hallaban con mayor facilidad en otros espacios.

Se puede deducir a partir de esto que las consultoras en recursos humanos, en una gran mayoría, no han buscado posicionarse dentro de estos espacios y por ende será más difícil que un futuro cliente llegue a ver su sitio web y se interese por lo que ofrece.

Si bien muchas personas hoy en día deciden qué es lo que quieren comprar y adquirir en internet, también es cierto que la mayoría se deja guiar por las opciones que siempre –independientemente de la forma en que se realice la búsqueda – aparecen dentro de los primeros referentes, creando una imagen de continuidad, una opción bien calificada, recomendada y confiable. Esto concuerda con lo mencionado por Ortiz (2014) cuando dice que el 58% de los usuarios de Google prefieren visitar los tres primeros resultados, y el 36% selecciona el primer resultado que arroje su consulta. Aparecer de primero en el ranking de Google no sólo depende de la publicidad sino también de factores como la configuración del sitio, que los contenidos sean completos y describan lo más claro posible los productos, artículos o servicios; estos son puntos que ayudan a posicionar mejor los sitios web.

Se puede deducir a partir de esto que la imagen que proyectan las empresas se ve desde que la persona comienza la indagación, pues éstas tienden a seleccionar lo primero que arroja la búsqueda: desde ese instante ya hay una primera impresión de confianza e interés. No se necesita saber en ese primer momento qué dice ni cómo es su sitio, sino que interesa entrar a las consultoras que mejor posicionadas estén dentro del motor de navegación.

Si se tiene en cuenta lo anteriormente analizado, se podría decir con certeza que un promedio de 10 de las 21 consultoras analizadas pueden llegar a tener ventajas con respecto al primer acercamiento que haga el futuro cliente,

pues éstas tendrán la posibilidad de crear mayor recordación en el cliente a partir de una buena primera impresión que se cree en la mente del público y, como menciona Capriotti (2009), la buena imagen organizacional siempre dará la posibilidad de ocupar en la mente de los públicos un espacio importante, y de esto depende si una organización existe o no para la persona.

El contenido y la estructura de los sitios web fue el foco de la investigación, y se pudo hacer un análisis detallado gracias a las instancias y sub-instancias seleccionadas para abarcar el mayor contenido posible de los sitios web de las consultoras en recursos humanos indagadas. La visualización y análisis de esta información permitió identificar características de la identidad y la imagen que se detallarán en los siguientes apartados.

Descripción de la identidad percibida a través de los sitios web de las consultoras

Si bien cada empresa tiene su propia identidad y rasgos característicos, como es el caso estudiado, también es cierto y se ve reflejado en los resultados de esta investigación que estas organizaciones (consultoras), tienden a tener ciertas similitudes en los aspectos que definen su quehacer y guían su proyecto empresarial.

En este punto vale recordar a Costa (2009) cuando menciona que la identidad es como el ADN de las organizaciones, algo que las hace únicas dentro de un grupo o rubro de trabajo; pero es necesario que las empresas sepan resaltar esos puntos fuertes y más característicos para sobresalir ante las demás consultoras y lograr posicionarse dentro de los públicos objetivos. Señala así Capriotti (2009) que el papel de la identidad organizacional tiene como principal objetivo la identificación, diferenciación y presencia de la empresa, puesto que un problema que pueden llegar a tener las organizaciones es que los públicos tienen dificultades para lograr identificar y diferenciar los productos y servicios existentes en un mercado o sector de actividad, y esto debido a la situación actual de un entorno tan competitivo.

Si bien se está de acuerdo con la postura del autor, dentro de la investigación realizada se pudo percibir una carencia de aspectos diferenciadores que hagan notar o resaltar una consultora más que la otra a partir de los rasgos que se muestran de la identidad. Es posible que un cliente potencial que indague sobre éstas empresas no encuentre mayor

diferenciación entre una u otra dentro de los contenidos y servicios que ofrecen y cómo los muestran al público.

Dentro del análisis realizado se evidenciaron rasgos de la identidad de las consultoras; uno de los más importantes, quizás, es la idea de proyectar y potencializar las habilidades del ser humano, antes que adaptarlas para que sean únicamente útiles en un puesto de trabajo para el que la empresa lo requiera. El fortalecimiento del individuo y el desarrollo de sus habilidades tanto prácticas como intelectuales, es el pilar de las consultoras en recursos humanos y es un aspecto que se evidencia a medida que se va observando e interiorizando lo que dicen desde su misión, servicios y hasta su estructura y diseño de los sitios web, que también tiene un papel importante dentro de cómo éstas muestran su identidad a los públicos.

Las consultoras buscan poder orientar y administrar el talento de los trabajadores para que éstos puedan aportar, de la mejor manera y a través de sus fortalezas, al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Potencializan la idea de que las empresas crecen si su equipo de trabajo está feliz y se siente satisfecho con lo que hace y el rol que cumple para aportar al cumplimiento de los objetivos y crecimiento de la empresa.

Olins (1991) señala que la identidad de las empresas es la gestión explícita que se percibe a través de las actividades de éstas y que proyectan rasgos importantes como quién eres, qué haces y cómo lo haces; y estos atributos son, según lo analizado en la muestra seleccionada, la base de la identidad, que se va permeando todos los aspectos que conforman el sitio web.

Otro aspecto sobresaliente, percibido a partir del análisis de la identidad de las consultoras en recursos humanos, es que sus bases históricas marcan una notable diferencia entre aquellas que fueron constituidas en los años 90 y las constituidas después de los 2000. Las consultoras más antiguas tienen como base identitaria la necesidad de satisfacer al cliente (organizaciones) a partir de los servicios ofrecidos y lograr el mejor desempeño de éstas, su formación de base es poder suplir las necesidades que sus clientes reflejaban en ese entonces; en cambio, aquellas cuya creación fue a partir del nuevo siglo, fueron formadas con el ideal de poder ser más versátiles y flexibles en cuanto a los servicios que se ofrecen, puesto que tienen claro que cada empresa debe ser abordada desde las premisas que éstas requieran y lograr los objetivos que precisen. Además, dentro de sus funciones le dan un rol

prioritario al trabajador, puesto que indican que para lograr los objetivos que las organizaciones se propongan, es necesario intervenir en la necesidad del trabajador y su potencialización como ser humano.

Villafañe (1999) expone que la identidad tiene como base rasgos tan característicos e inalterables, como lo es la historia de una organización, que se refleja en la identidad corporativa y marca la primera propiedad definitoria. Esto que expone el autor refuerza la idea de que cada consultora es particular por su historia, que marca los aspectos más sobresalientes de su identidad, que se va fortaleciendo a través de los años y los cambios.

Ahora bien, analizando todas las instancias definidas en la investigación, se logra percibir que las consultoras objeto de estudio han aprendido a evolucionar según las necesidades de la sociedad y el entorno organizacional, y eso lo han plasmado en su identidad como empresas, pues si bien años atrás el trabajador no cumplía un papel trascendental en la idea de desarrollo y crecimiento de la empresa, hoy sí lo es, y las consultoras saben que deben ir ofreciendo, modificando y fortaleciendo sus servicios de acuerdo a las necesidades que el entorno establezca. Al respecto, es importante recordar a Villafañe (1999) cuando indica que el proyecto de una organización no es sólo mutable, sino que debe ir cambiando para lograr adaptarse a las nuevas circunstancias del entorno.

Otro punto que pudo ser percibido es la consolidación de la identidad con bases sólidas y de crecimiento, gracias a que el grupo de trabajo de las consultoras está conformado por profesionales con orientación empresarial y con experiencia en formación y capacitación de personas y organizaciones; dejan entrever que tienen el personal idóneo para orientar y fortalecer los objetivos de las empresas, y reflejan así confianza y seguridad para quien quiera contratar alguno de los servicios ofrecidos por éstas.

Uno de los puntos, quizás, más débiles de la identidad que reflejan las consultoras, es su proyección a futuro, ya que: 1) no todas las consultoras tienen una visión definida, o por lo menos no la exponen en sus sitios web; 2) las consultoras no reflejan su visión como una proyección a corto o mediano plazo, sino como una parte más de la misión empresarial; y 3) indican que uno de sus ideales es ser reconocidos por su innovación y competencias de alto nivel en la prestación de servicios; aspectos que son escasos, por lo menos en lo observado desde el sitio web, ya que ninguna de las 21 consultoras innova ni

en la oferta de los servicios, ni en la forma de darse a conocer, y los servicios son ofrecidos sin particularidades o aspectos relevantes que hagan notar alguna diferencia entre las empresas.

Analizando la identidad visual de las consultoras, se pudo ver que los aspectos que conforman el diseño de los sitios web son pensados para que puedan transmitir sensaciones y emociones a quien visita el lugar. Ningún detalle es dejado al azar: tanto los colores como la tipografía utilizada y el diseño de logotipo de cada consultora transmite la esencia de cada una de las empresas.

Una de las características más importantes dentro de la identidad visual es que todas las consultoras, sin excepción, utilizan en el diseño de sus sitios web los colores corporativos e impregnan en cada espacio la esencia de lo que la empresa es, su marca representativa. El blanco es el color base en todos los sitios web y es porque deja que los colores que representan a cada consultora puedan ser los protagonistas del diseño. Además, porque con éste se refleja la transparencia y da la sensación a quien visita las páginas que no se oculta nada y que la información que se brinda es verídica y confiable. También, porque la connotación del color brinda la sensación de tranquilidad, amabilidad y sencillez, definiendo, así, algunos rasgos característicos que las consultoras parecieran querer que las personas perciban cuando visitan los sitios web.

El color corporativo que más sobresale y que marca una tendencia en los aspectos de la identidad organizacional es el azul. Éste supone rasgos de fortaleza, productividad, seguridad y eficacia. Se pudo inferir, asimismo, que la identidad de las consultoras que utilizan este color en su diseño corporativo quieren transmitir seriedad en lo que hacen, generando confianza y dándole a la empresa un aire de formalidad y elegancia.

Otro aspecto que marca pautas importantes dentro de la identidad organizacional es su *logosímbolo*. Dentro del análisis se identificaron ciertas características en los logos de las consultoras, el más distintivo y repetitivo dentro de un porcentaje alto es la idea de representarse a través de una figura humana (abstracta), que da la impresión que quieren plasmar que la persona es la esencia de su trabajo, de su objetivo como empresa.

Mariño (2005) indica que el *logosímbolo* es la representación abstracta de lo que la empresa es, además que suele ser el punto de mayor recordación de toda organización. A partir de lo que menciona el autor, se infiere que

realmente la identidad de las empresas está enfocada hacia las personas, su quehacer se dirige netamente a éstas, es la esencia de su trabajo, además de crear una idea a los clientes de que el trabajador es el centro de desarrollo y crecimiento de las organizaciones.

Caracterización de la imagen organizacional transmitida a través de los sitios web

La imagen que proyectan las consultoras permea todos los espacios de los sitios web, pues el público, posiblemente, se creará una impresión de ésta tan sólo mirando su estructura, y profundizará su percepción analizando la información detallada en cada página del sitio.

Para mencionar las características más sobresalientes de la imagen que proyectan las consultoras es importante recordar a Villafañe (1999) cuando indica que con la imagen se debe hacer énfasis en los puntos más fuertes e importantes del proyecto de empresa; y es el ofrecimiento y exposición de los servicios que brindan las consultoras ese punto relevante en el crecimiento como entidades, ya que su quehacer se basa en la buena e idónea prestación de servicios que buscan fortalecer el trabajo interno de las organizaciones, la confianza en el trabajo en equipo y el crecimiento en las fortalezas y talentos de cada trabajador.

Si bien las consultoras detallan en sus sitios web en qué consiste cada uno de los servicios que ofrecen, se estima se quedan cortas en los detalles, pues la mayoría de ellas pasa únicamente a mencionar qué es el servicio en general, pero no hay una descripción específica de algún detalle que haga destacar a una consultora. Por este motivo, se considera que la imagen que hasta ahora proyectan estas empresas, teniendo en cuenta la información de su portafolio de servicios, es débil, ya que no se busca ese punto diferenciador que las haga destacar la una de la otra.

En éste punto es pertinente recordar la investigación realizada por López, Sepúlveda y Arenas (2010), donde se hace mención a que los medios más utilizados por las consultoras de Medellín para promocionar y dar a conocer el contenido de sus servicios son precisamente los sitios web, con el 89,47%. Sin embargo, ese mismo estudio mostró que entre los medios por los cuales los clientes conocen a estas empresas y lo que ofrecen, se destacan las recomendaciones personales, con un 80,36%, seguido por los eventos

empresariales con un 28,57%; en cambio, sólo un 12,50% de las organizaciones han conocido a las consultoras a través de los sitios web.

Con esto podemos ver que realmente la imagen que proyectan las consultoras de sus servicios, a través de Internet, no sigue siendo muy confiable, y sabiendo que es el medio por donde más promocionan lo que hacen, el porcentaje de credibilidad es relativamente bajo. Los clientes no confían en lo que leen y ven allí y puede ser, quizás, porque no hay una claridad en los servicios ofrecidos: no se indica con exactitud qué ofrecen al cliente.

Cuando una empresa decide contratar una consultora le está abriendo las puertas a que conozca los aspectos más débiles de la compañía; sería entonces la confianza la base para la contratación de una de éstas empresas y la imagen que, por ahora, se proyecta en los sitios web no transmitiría seguridad al cliente potencial.

Capriotti (2008) menciona que la imagen corporativa simplifica la tarea y el proceso de selección de un servicio, ya que lo importante siempre será lo que un cliente piense y vea de la empresa. Teniendo en cuenta lo indicado por este autor, las consultoras deberían consolidar su imagen transmitida a través de la web, buscar qué es realmente lo que pretenden mostrar y cómo, para lograr obtener credibilidad con respecto a las personas que visitan el sitio web.

La comunicación interpersonal siempre será una base de confianza y seguridad, pero una empresa, como las consultas en recursos humanos que se mueven en un mercado en crecimiento, necesitan amplificar y potencializar lo que hacen. Esto implicaría arriesgarse realmente a innovar, a romper esquemas para lograr que su imagen sobresalga y alcance más protagonismo.

Ahora bien, mirando esos espacios alternativos que utilizan las consultoras para la difusión de información y su quehacer, se analiza que los blogs son un espacio donde las consultoras –las que cuentan con esta instancia –, basan su contenido en información útil para empresas y trabajadores, todo relacionado con el áreas de recursos/ gestión humana. No obstante, todas hacen publicaciones allí de manera esporádica, no hay una regularidad en el contenido, brindando una imagen de abandono y poca relevancia hacia el lugar.

Marquina (2013) menciona que una de las principales características del blog es que su contenido puede girar en torno al quehacer de la organización;

pero, como es una página fuera del sitio web, permite tener un acercamiento diferente hacia el público, utilizando un lenguaje más cercano. Las consultoras que ofrecen éste espacio no le darían la importancia requerida, y aunque la información que brindan allí es útil, no se percibe una disposición para lograr obtener el mejor provecho de la plataforma y conseguir que el público que entre allí se interese por conocer mejor los contenidos de la empresa.

Por otro lado, las redes sociales, tales como *Facebook*, *Twitter* y *LinkedIn*, que son las más utilizadas por las consultoras analizadas, presentan varias carencias que afectan la imagen percibida, puesto que en las tres redes, aunque se hacen publicaciones netamente correspondientes a información de la empresa como convocatorias, conferencias y cursos, se percibe poco profesionalismo a la hora del manejo y administración: el contenido es escaso, no hay una interactividad constante con el público; es más, en la mayoría de los casos no responden a las consultas y comentarios de las personas, haciendo que éste público perciba que a la empresa le interesa poco su inquietud u opinión y creando una imagen de desinterés. Además, en la ortografía y redacción presentan falencias que también afectan la imagen de la consultora, porque los usuarios pueden llegar a creer que si no hay una persona idónea que se encargue de esos detalles simples, tampoco tendrán a los profesionales idóneos que orienten a las organizaciones al crecimiento y logro de objetivos.

Avalos (2013) indica que siempre se debe tener una persona experta a cargo del manejo de las redes, que conozca en gran medida a la organización y además sepa escuchar y analizar las inquietudes del público. Con lo que se indica anteriormente se está en total acuerdo, ya que el buen manejo de estos espacios permitirá que las consultoras se consoliden con otros públicos que pueden ser clientes potenciales de los servicios ofrecidos por éstas.

Hoy en día hacer presencia en redes sociales es casi o igual de importante que tener un sitio web oficial de la organización, ya que la interacción que se puede lograr a partir de estar en éstos lugares da espacio para ganar seguidores interesados en conocer más a fondo las consultoras y, como menciona Sandoval (2013), internet hoy en día tiene tanta importancia en la vida personal y social que ha llegado a transformar los modos tradicionales de interacción, dirigiéndolos a la ampliación de posibilidades para conocer, saber y encontrar lo que se quiere.

Es por esto que la presencia que hacen las consultoras de recursos humanos, en redes sociales, se considera importante y hasta fundamental, pero es necesario fortalecer el manejo de éstas para lograr un alto impacto y generar una imagen positiva, fuerte y que consolide a las empresas en éstos sitios como cercanas a las personas e interesadas por resolver las inquietudes de los clientes –es ésta, finalmente, su razón de ser.

En definitiva, les falta trabajar mucho en sus redes para lograr posicionarse y obtener más seguidores y comprometerse más a interactuar con el público a fin de llamar su atención y mejorar la imagen que estos tengan de la empresa.

Para cerrar, vale la pena recordar a Armstrong (en Alles 2008), cuando menciona que en el mundo actual se necesita una gran cantidad de consultoras que sepan orientar a las organizaciones en temas de recursos/gestión humana, ya que para las empresas es de gran importancia innovar en ésta área, para lograr sobrevivir y crecer en un mundo donde el cambio es continuo y el nivel de competencia cada vez es mayor.

Como mecanismo social-subjetivo, la denominada ‘gestión de la imagen’ tiene un papel clave en la construcción de percepción sobre la reputación organizacional (Cebey, Trotta y Howie, 2016). Si bien las consultoras tienen claro su quehacer, es importante que aprendan a transmitirlo y que la imagen que quieren que sea percibida por el público sea estratégicamente pensada y se dediquen a planear ideas innovadoras que logren transmitir el mensaje deseado, para que éste llegue de manera clara y contundente a los futuros clientes.

Limitaciones del estudio

Dentro del análisis realizado, surgieron varias limitaciones, tales como las pocas investigaciones realizadas en relación al tema, pues como se mencionó desde el comienzo de ésta, los conceptos de identidad e imagen organizacional han sido estudiados a profundidad por varios autores, pero no se encontró casi información donde éstos dos aspectos hayan sido mirados y analizados desde los sitios web corporativos y cómo a partir de ésta herramienta de comunicación, tan necesaria y utilizada hoy en día, se transmite y percibe la esencia y quehacer de las organizaciones, en este caso el de las consultoras en recursos humanos.

Se sabe que en la actualidad el uso de la tecnología es casi una necesidad para que las empresas logren un posicionamiento y reconocimiento dentro del público objetivo, puesto que abre las puertas para que muchas personas lleguen a conocer la organización y masificar sus clientes, pero las pocas investigaciones realizadas hasta el momento en el tema restringen el análisis.

Otro aspecto importante a nombrar, que se considera limitó el proceso de investigación, fue la poca posibilidad de obtener una base de datos actualizada, disponible en la web, donde se indicara el número actual de consultoras en recursos humanos ubicadas en la ciudad de Medellín, Colombia, ya que si existiera ésta se habría podido indagar si el rubro ha ido creciendo con el paso de los años y, lo más importante, si todas las consultoras de la ciudad cuentan con un sitio web oficial.

Otro limitante dentro de este estudio fue no poder tener un contacto con los públicos –tanto internos como externos– de las consultoras, donde se tuviera la posibilidad de realizar entrevistas, grupos focales y alguna encuesta o cuestionario que dejara ver la perspectiva que éstos tienen de los sitios web y, así, comparar las distintas miradas con el análisis realizado.

Estas limitaciones, que en un comienzo marcaron la investigación, se superaron, abriendo la posibilidad de seleccionar la muestra de una manera que también brindó conocer, desde la primera etapa de la investigación, características de la identidad e imagen de las consultoras.

Por otra parte, el haber tenido tan pocas bases teóricas relacionadas al proyecto abre las puertas para poder seguir investigando y nutriendo el tema relacionado con percepción y caracterización de la imagen y la identidad a través de sitios web empresariales.

Cabe mencionar que esta investigación, por ser de tipo exploratorio, deja abierta la posibilidad de continuar un análisis donde se pueda pasar a comparar percepciones del público interno y externo, para afianzar los hallazgos de éste estudio y encontrar unos nuevos que amplíen la visión de cómo las organizaciones se proyectan a través de internet.

Teniendo claro que las consultoras en recursos humanos son un mercado en crecimiento, y que las organizaciones de hoy en día tienden más a tercerizar los procesos relacionados con la gestión humana, se considera importante plantearse, como referente de investigación, éste tipo de empresas,

que son las encargadas de fomentar el desarrollo empresarial, a partir de la capacitación del talento humano y los grupos de trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D.A. (2004). Leveraging the Corporate Brand. *California Management Review*, 46 (3), 6-18.
- Abratt, R. (1989). A New Approach to the Corporate Image Management Process. *Journal of Marketing Management*, 21 (1), 63-73.
- Albert, S., y Whetten, D. (1985). Organizational Identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- Alles, M. A. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (2da ed.). Buenos Aires: Granica.
- Alsina, R. (2001). *Teorías de la comunicación. Ámbitos, métodos y perspectivas*. España: Universitat Autònoma de Barcelona, Universitat Jaume I, Universitat Pompeu Fabra, Universitat de Valencia.
- Alva, M. E. (2005). *Metodología de medición y evaluación de la usabilidad en sitios web educativos* (Tesis doctoral). Recuperado de <http://di002.edv.uniovi.es/~cueva/investigacion/tesis/Elena.pdf>
- Alvesson, M. (1990). Organization: from Substance to Image. *Organization Studies*, 11, 373-394.
- Andrade, M., P. y Saldaña, M., S. (2005). *Análisis de la cultura organizacional, evaluación de la imagen e identidad corporativa para la creación de manuales corporativos para la empresa transportes Saldaña Granda S.A de C.V.* (Tesis de pregrado). Recuperado de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/pablo_a_m/
- Avalos, K.P. (2013). La gestión responsable de redes sociales digitales en las organizaciones. *Revista digital universitaria*, 14 (8). Recuperado de <http://www.revista.unam.mx/vol.14/num8/art27/#>
- Balmer, J. (2001). Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing: Seeing through the Fog. *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), 248-291.
- Balmer, J. (2008). Identity Based Views of the Corporation. Insights from Corporate Identity, Organisational Identity, Social Identity, Visual Identity, Corporate Brand Identity and Corporate Image. *European Journal of Marketing*, 42 (9/10), 879-906.
- Capriotti, P. (2008). *Planificación estratégica de la imagen corporativa* (3ra ed.). Barcelona: Book Print Digital.

- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago, Chile: Colección de libros de la empresa.
- Carter, D. E. (1993). *American Corporate Identity*. Hong Kong: Editorial Hearst International.
- Cebey, M.C., Trotta, M.F., y Howie, A.M. (2016). El papel de la percepción en las organizaciones. En: Filippi, G.; Ferrari, L. y Sicardi, E. (Comp.). *Psicología y trabajo, una relación posible. Tomo II (pp. 21-43)*. Buenos Aires: Eudeba.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (8va ed.). México, D.F: McGraw Hill.
- Christie, D. (2002). *A Trilateral Model for the Management of Corporate Image: an Examination of the Inter-relationship between an Organization's self Image, its Projected Image and its Perceived Image* (Tesis doctoral). School of Management, Faculty of Commerce and Management, Griffith University.
- Collins, J., y Porras, J. (1995). *Empresas que perduran*. Bogotá: Norma.
- Contreras, C., y Hernández, E. (2011). Antecedentes teóricos y niveles de análisis de la identidad organizacional. *Nova scientia*, 3 (6), 158-179. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-07052011000200009&script=sci_arttext
- Cornelissen, J., y Elving, W. (2003). Managing Corporate Identity: an Integrative Framework of Dimensions and Determinants. *Corporate Communications: An International Journal*, 8 (2), 114-120.
- Cortés, J.M. (2007). *Técnicas de prevención de riesgos laborales seguridad e higiene del trabajo* (9na ed.). Madrid, España: Tébar
- Costa, J. (2001). *Identidad corporativa*. México: Trillas.
- Costa, J. (2003). *Imagen corporativa. Influencia en la gestión*. Recuperado de <http://www.economiapersonal.com.ar/wp-content/uploads/2011/03/imagen-corporativa-p01.pdf>
- Costa, J. (2009). *Imagen corporativa del siglo XXI*. (2da ed.). Buenos Aires: La Crujía.
- ¿Cuál es la diferencia entre página web y sitio web? (2015, septiembre 24). Jorge Castro. Recuperado de <https://jorgecastro.mx/cual-es-la-diferencia-entre-pagina-web-y-sitio-web/>

- Currás, R. (2010). Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación. *Teoría y Praxis*, (7), 9-34. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3233182>
- Daros, W. R. El Consumismo en la posmodernidad según Zygmunt Bauman. *Argus-a (Artes e Humanidades)*, 3 (12), 1-35. Recuperado de <http://www.argus-a.com.ar/pdfs/el-consumismo-en-la-posmodernidad.pdf>
- Díaz, E., Consuegra, D. M., y Tayala, A. E. (2008). Evaluación de la eficacia de las páginas web: un análisis de contenido de las principales compañías aéreas. In *Universidad, Sociedad y Mercados Globales*. Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM). 279-293. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2751745>
- Díaz, J. (2010). Medios de comunicación en Internet: algunas tendencias. *El profesional de la información*, 19 (6), 561-567.
- Dutton, J., y Dukerich, J. (1991). Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*, 34 (3), 517-554.
- Dutton, J., Dukerich, J., y Harquail, C. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39 (2), 239-263.
- El uso del color y su significado en el diseño web. (2011, mayo 11). Ivoserrano. Recuperado de: <http://www.ivoserrano.com/disenio-web/el-uso-del-color-y-su-significado-en-el-diseno-web/>
- Espinosa, R. (2012). *Cómo definir misión, visión y valores en la empresa*. Recuperado de: <http://robertoepinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/#>
- Explicación práctica para cuando un negocio quiere salir de primero en Google y conseguir ventas (2014). Carlos Lluberes Ortiz. Recuperado de <http://dalealaweb.com/2014/04/quiero-salir-primero-google-respuesta-guia-cliente-servicios/>
- Flick, U. (2007). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Morata.
- Gioia, D. (1998). From individual to organizational identity, in *Identity in Organizations: Building Theory through Conversations*, D.A. Whetten and P.C. Godfrey (Eds), Sage, Thousand Oaks, CA, 17–31.
- Grados, J.A. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal* (4ta ed.). México: Manual moderno.

- Gregory, J. R. (1991). *Marketing corporate image: the company as your number one product*. NTC Business Books
- Hatch, M., y Schultz, M. (2002). The Dynamics of Organizational Identity. *Human Relations*, 55 (8), 989-1018.
- Hawn, R. (1998). Image vs. Identity. *Trends*, 14, 22-27.
- Hefting, P. (1991). *En busca de una identidad algo tan obvio y a la vez tan complejo en la imagen corporativa*. Barcelona: Gustavo Gili
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta. ed.). México: McGraw-Hill
- Herrera, J.L., Pérez, M., y Carrillo, V. (2007). Los elementos de identidad visual corporativa de las bibliotecas universitarias españolas proyectados a través de Internet. *Scire: representación y organización del conocimiento*, 13 (2), 67-98. Recuperado de <http://ibersid.eu/ojs/index.php/scire/article/viewArticle/1718>
- Irigoin, M., y Vargas, F. (2002). *Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud*. Recuperado de: http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/man_ops.pdf
- Kubr, M. (1997). *La consultoría de empresas: guía para la profesión*. Organización Internacional del Trabajo, Ginebra.
- La importancia del blog y de los contenidos para nuestra organización. (2013, abril 29). Julián Marquina. Recuperado de <http://www.julianmarquina.es/la-importancia-del-blog-y-de-los-contenidos-para-nuestra-organizacion/>
- Leuthesser, L., y Kholi, C. (1997). Corporate Identity: the Role of Mission Statements. *Business Horizons*, 40 (3), 59-66.
- López, E., Sepúlveda, C. I., y Arenas, H. A. (2010). La consultoría de Gestión Humana en empresas medianas. *Estudios Gerenciales*, 26 (114), 149-168. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0123-59232010000100008
- Mariño, R. (2005). *Diseño de páginas web y diseño gráfico. Metodología y técnicas para la implementación de sitios web y diseño gráfico*. España: ideas propias editorial, S.L
- Muñiz, R. (2001). *Marketing en el siglo XXI*. Centro de estudios financiero. Recuperado de

http://pdfi.cef.es/marketing_en_el_siglo_xx1_freemium/files/assets/common/downloads/publication.pdf

- Olins, W. (1991). *Identidad corporativa: proyección en el diseño de la estrategia comercial*. Madrid: Celeste.
- Orihuela, J.L. (2006). *La revolución de los blogs*. Madrid: La esfera de los libros.
- Ploetner, O. (2008). The development of consulting in goods-based companies. *Industrial Marketing Management*, 37 (3), 329–338.
- Psicología del color en el diseño web. (2015, octubre 22). Jimdo. Recuperado de: <https://es.jimdo.com/2015/02/10/psicolog%C3%ADa-del-color-en-el-dise%C3%B1o-web-parte-1/>
- ¿Qué es el outplacement? (2008, marzo 6). Los recursos humanos.com. Recuperado de: <http://www.losrecursoshumanos.com/que-es-eloutplacement/>
- Quijano, S. (2006). *Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones*. Barcelona: Icaria.
- Riordan, C.M., Gatewood, R.D., y Barnes J. B. (1997). Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance. *Journal of Business Ethics*, 16 (4), 401-412.
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico organizacional* (Vol. 10). Alfaomega. Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Saber qué fuente de letra usa una página web (2014, enero 23). Antonio Borondo. Recuperado de: <https://www.antoniorondo.com/2014/01/23/saber-que-fuente-de-letra-usa-una-pagina-web/>
- Sandoval, R. (2011). *Redes sociales en las organizaciones*. México: Universidad Autónoma del Estado de México
- Schmidt, Klaus (1995). *The Quest for identity. Corporate Identity: Strategies, Methods and Examples*. London: Cassel.
- Shein, E. H. (1988). *Consultoría de procesos: recomendaciones para gerentes y consultores*. México: Sistemas técnicos de edición S.A
- Spector, A. (1961). Basic Dimensions of the Corporate Image. *Journal of Marketing*, 25 (6), 47-51.

- Springston, J. (2001). Public Relations and New Media Technology, en Heath, R. *Handbook of Public Relations* (pp.603-614). Sage: Thousand Oaks (USA).
- Stein, E. (2009). Muestra de una investigación sobre análisis del discurso de páginas web de asociaciones de discapacidad de distintos países con metodología ADL. *Subjetividad y Procesos Cognitivos*, 13 (2), 198-214. Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1852-73102009000200005
- Van Riel, C., y Balmer, J. (1997). Corporate Identity: the Concept, its Measurement and Management. *European Journal of Marketing*, 31 (5/6), 340-355.
- Vázquez Sixto, F. (1996). El análisis de contenido temático. *Objetivos y medios en la investigación psicosocial* (pp. 47-70). Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Vega, N. (2013). Asesorías innovadoras en recursos humanos para las PYMES mediante el uso de la red de Internet. *Revista Nacional de Administración*, 4 (1), 85-100.
- Villafañe, J. (1998). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide SA.
- Visser, J. (1991). La representación de los trabajadores en los centros de trabajo en Europa Occidental: Estructura, escala, alcance y estrategia. *Sociología del trabajo*, (14), 3-44.
- Whetten, D., y Mackey, A. (2002): A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation. *Business & Society*, 41, 393-414.
- Whitmore, J. (2016). *Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona, España: Paidós.