



Universidad Católica Andrés Bello  
Facultad de Humanidades y Educación  
Escuela de Comunicación Social  
Mención Comunicaciones Publicitarias  
Trabajo de Grado

**Estrategia de comunicación para una empresa de consultoría  
en proceso de desarrollo de mercado (Caso *HR Support*)**

**Tesistas:**

Fuenmayor, R. Yurubí

Morales, D. Adriana

**Tutor:**

Andrés Rojas

Caracas, 04 de septiembre 2007

*A mis padres, por ser incondicionales.*

*Adriana Morales Davaus.*

*A mis padres, quienes confiaron en mí desde un comienzo.*

*Yurubí Fuenmayor Rivas.*

## **AGRADECIMIENTOS**

En especial, agradezco a mi abuela, porque ha marcado el camino con su ejemplo; a mis padres, por respaldarme sin dudar; a mis hermanas, por ser mis aliadas; a Alejandro Andrés, porque me inspira a ser mejor; a Marvin, porque somos un equipo, a Yurubí, porque es una gran amiga, una persona inigualable, y a sus padres, por su confianza y por abrirme las puertas de su casa y de su familia. Finalmente, agradezco a nuestro tutor, Prof. Andrés Rojas, por creer en el proyecto y ayudarnos a hacerlo realidad.

*Adriana Morales Davaus.*

Papás, gracias por siempre brindarme todas las herramientas que han estado a su alcance a lo largo de mi carrera, y gracias por creer en mí al darme la oportunidad de realizar esta estrategia. Yamelis, Aimara y lara, les agradezco su incondicional apoyo en los momentos difíciles que todo trabajo de grado ha de tener. Juancho, gracias por siempre estar ahí, por escucharme y por impulsarme a seguir adelante. Profesor Andrés Rojas, gracias por estar tan preocupado por la excelencia de este trabajo como nosotras. Gracias a todos los que de alguna u otra manera aportaron en la realización de esta investigación: Jose Alejandro, Tomás, Liliana, Gisel, y Fabián. Y por último, gracias Adri, porque no me imagino mejor persona con la cual haber realizado este trabajo de grado.

*Yurubí Fuenmayor Rivas.*

# ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1 Descripción del problema .....	3
1.2 Formulación del problema .....	4
1.3 Delimitación .....	4
1.3.1 Temática.....	4
1.3.2 Temporal .....	4
1.3.3 Espacial.....	4
1.4 Justificación, recursos y factibilidad.....	5
1.4.1 Principales gastos .....	6
CAPITULO 2 MARCOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
2.1 Marco teórico.....	7
2.1.1 Comunicación.....	7
2.1.2 Percepción .....	12
2.1.3 Actitudes.....	15
2.1.4 Identidad e imagen corporativa .....	17
2.1.5 Mercadotecnia.....	19
2.1.6 Estrategia de comunicación .....	25
2.1.7 Planificación de la comunicación.....	27
2.2 Marco contextual .....	39
2.3 Marco referencial.....	44
2.4 Antecedentes de la investigación .....	54

CAPITULO 3	MÉTODO .....	61
3.1	Objetivos de la investigación .....	61
3.1.1	Objetivo General.....	61
3.1.2	Objetivos específicos.....	61
3.2	Tipo de investigación .....	61
3.3	Diseño de la investigación .....	63
3.4	Modalidad de tesis.....	63
3.4.1	Estrategias de comunicación.....	63
3.4.2	Sub-modalidad 2: Desarrollo de Estrategias de comunicación.....	64
3.5	Operacionalización de variables .....	66
3.6	Información secundaria .....	71
3.7	Unidades de análisis.....	71
3.7.1	Empresa de Consultoría HR Support .....	71
3.7.2	Empresas Clientes Actuales.....	71
3.7.3	Empresas clientes potenciales y de la competencia .....	72
3.8	Instrumentos.....	73
3.8.1	Selección.....	73
3.8.2	Diseño .....	75
3.8.3	Validación.....	75
3.8.4	Ajuste .....	76
3.9	Plan operativo de muestreo.....	76
3.9.1	Población de interés .....	76
3.9.2	Método de recolección de datos.....	77
3.9.3	Selección del método de muestreo .....	79
3.9.4	Tamaños de la muestra.....	81
3.9.5	Elementos de la muestra.....	82
3.9.6	Ejecución del plan .....	84

CAPITULO 4	DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN .....	86
4.1	Logística del trabajo de campo .....	86
4.2	Recolección de datos .....	87
4.3	Codificación y vaciado de respuestas.....	88
4.4	Discusión de resultados.....	101
CAPITULO 5	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN.....	114
5.1	Auditoria inicial .....	114
5.1.1	Matriz FODA.....	114
5.1.2	Objetivos de negocio a corto plazo.....	115
5.1.3	Objetivos de negocio a mediano plazo.....	116
5.2	Objetivos.....	116
5.2.1	Objetivo General.....	116
5.2.2	Objetivos específicos.....	116
5.3	Destinatarios.....	117
5.3.1	Sector Servicios.....	117
5.3.2	Sector Consumo Masivo .....	118
5.3.3	Sector Industrial y Construcción .....	118
5.3.4	Sector Telecomunicaciones .....	119
5.4	Mensajes .....	119
5.4.1	Mensaje Primario.....	119
5.4.2	Mensajes Secundarios .....	119
5.4.3	Eslogan .....	120
5.5	Tácticas y medios.....	120
5.5.1	Base de datos.....	120
5.5.2	Test HR .....	121
5.5.3	Folleto de presentación de servicios de HR .....	122
5.5.4	Evento de presentación de servicios .....	122
5.5.5	Página Web.....	122
5.5.6	Foros y talleres .....	123

5.5.7	Notas de prensa y cobertura en los medios de comunicación.....	124
5.5.8	Ensayos de actualidad .....	124
5.5.9	Participación en conferencias de Recursos Humanos ..	125
5.5.10	Material Promocional.....	125
5.5.11	Conducción y monitoreo.....	126
CAPITULO 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		132
6.1	Interpretación de los resultados.....	132
6.2	Conclusiones.....	135
6.3	Recomendaciones.....	139
6.4	Fuentes de información .....	140
6.4.1	Bibliográficas .....	140
6.4.2	Virtuales .....	142
6.4.3	Publicaciones .....	144
6.4.4	Trabajos de Grado.....	145
6.4.5	Fuentes vivas .....	146
6.5	Anexos.....	148

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cuadro técnico metodológico – Objetivo 1.....	66
Tabla 2 Cuadro técnico metodológico – Objetivo 2.....	67
Tabla 3 Cuadro técnico metodológico – Objetivo 3.....	68
Tabla 4 Cuadro técnico metodológico – Objetivo 4.....	69
Tabla 5 Cuadro técnico metodológico – Objetivo 5 y 6.....	70
Tabla 6 Entrevistas de Identidad Corporativa - Parte 1 .....	89
Tabla 7 Entrevistas de Identidad Corporativa - Parte 2 .....	90
Tabla 8 Entrevistas de Diagnóstico de las Comunicaciones - Parte 1 ..	91
Tabla 9 Entrevistas de Diagnóstico de Comunicaciones - Parte 2.....	92
Tabla 10 Entrevistas de Imagen Corporativa - Parte 1 .....	93
Tabla 11 Entrevistas de Imagen Corporativa - Parte 2 .....	94
Tabla 12 Entrevistas de Perfil de Clientes Potenciales. Sector Servicios - Parte 1 .....	95
Tabla 13 Entrevistas de Perfil de Clientes Potenciales. Sector Servicios - Parte 2 .....	96
Tabla 14 Entrevistas de Perfil de Clientes Potenciales. Sector Consumo Masivo Parte 1 .....	97
Tabla 15 Entrevistas de Perfil de Clientes Potenciales. Consumo Masivo .....	98
Tabla 16 Entrevistas de Perfil de Clientes Potenciales.....	99
Tabla 17 Entrevistas de Perfil de Clientes Potenciales.....	100
Tabla 18 Matriz FODA- Parte 1.....	114
Tabla 19 Matriz FODA - Parte 2.....	115
Tabla 20 Cronograma inicial y distribución de responsabilidades de la estrategia de comunicación .....	128
Tabla 21 Presupuesto inicial de la estrategia de comunicación.....	129
Tabla 22 Indicadores Operativos .....	130

# RESUMEN

## **Estrategia de comunicación para una empresa de consultoría en proceso de desarrollo de mercado (caso *HR Support*)**

Fuenmayor, Yurubí., Morales, Adriana. Septiembre, 2007.

La planificación de la comunicación de una empresa hacia sus públicos debe enmarcarse dentro de los objetivos de negocios. Este trabajo plantea la estrategia integral mediante la cual una compañía de consultoría se dará a conocer en nuevos mercados a los que pretende ofrecer sus servicios, para incrementar sus ganancias y su reconocimiento. Esta propuesta se desarrolla en cuatro fases: auditoría inicial; definición de objetivos; determinación de mensajes clave, audiencias, medios a utilizar; y las acciones de monitoreo y control a implementar para garantizar el éxito de la estrategia. Los insumos para realizar esta investigación se obtuvieron a través de un diagnóstico de la situación de la empresa y de la forma en que gerencia las comunicaciones externas, de mediciones de identidad e imagen corporativa, y de la definición de un perfil de sus (lo eliminaría) clientes potenciales como resultado de entrevistas semi-estructuradas.

Palabras clave: estrategia, comunicación, empresa de consultoría, desarrollo de mercado.

## **Communication strategy for a consulting company in process of market development. (Study case: *HR Support*)**

The communication planning of an organization should be oriented to its business goals. This study suggests an integrated strategy by which a consulting company would be known in different markets than the ones they have been dealing with so far. This organization pretends to offer its services to new customers in order to increase its profitability and acknowledgement. The proposal is developed in four stages: first diagnosis; objectives definition; identification of key messages, audiences and means to be used; and follow-up and control actions to assure the strategy success. The inputs used for this investigation were obtained from the audit of the company's situation, and the way how external communications are managed; as well as from organizational identity and image measurement and from the definition of a potential clients' profile, as a result of semi-structured interviews that were supplied by the investigators.

Key words: strategy, communication, consulting company, market development.

## INTRODUCCIÓN

*HR Support* es una empresa consultora en Recursos Humanos que fue creada en el año 1998 cuando su director decidió emprender la realización de una firma para independizarse en sus trabajos de asesoría.

Entre las distintas funciones que desempeña la organización se encuentran las de consultoría, programas de entrenamiento, dinámica humana y organizacional, procesos de selección de personal y estudios de mercado (salarios, mejores prácticas, bonificaciones). Sus clientes son principalmente compañías del sector privado dedicadas a la actividad petrolera.

Actualmente, la empresa —conformada por dos directores, consultores asociados y consultores contratados— se propone desarrollar su mercado, es decir, ampliar su portafolio de clientes en nuevos sectores productivos privados, con la finalidad de crecer en el negocio.

Para lograr este objetivo, la firma necesita el diseño, planificación y ejecución de una estrategia de comunicaciones adecuada que dé a conocer sus servicios en los mercados a los que desea dirigirse.

Esta es la razón que motivó a las investigadoras a abordar este proyecto, que comenzó con un diagnóstico de las características, capacidades y perspectivas de crecimiento enmarcadas en el entorno en que *HR Support* se desenvuelve; continuó con la precisión de los objetivos puntuales que deberían alcanzarse al finalizar la estrategia;

prosiguió con la definición de las audiencias y de los mensajes, tácticas y medios que se emplearían para comunicar la oferta de la consultora a sus nuevos públicos; y finalizó con la propuesta de acciones de monitoreo y control que garantizarán la ejecución de las acciones dentro de los lapsos de tiempo programados y costos presupuestados.

El aporte de esta investigación es de carácter teórico práctico, pues servirá de referencia a los estudiantes y profesionales que desarrollen estrategias de comunicación, específicamente para empresas de consultoría, o para compañías que deseen ofrecer sus servicios a nuevos mercados.

## **CAPITULO 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### *1.1 Descripción del problema*

Tras nueve años de desempeño en el área de consultoría de Recursos Humanos específicamente en el sector petrolero, la directiva de la organización *HR Support* ha decidido desarrollar su mercado de clientes hacia empresas de otros sectores de la economía. Esta situación implica un reto en la construcción de una plataforma de comunicaciones para dar a conocer y ofrecer sus servicios a sus clientes potenciales.

La empresa se ha planteado esta expansión y exploración de nuevos mercados debido a que su interés es el de prestar servicios principalmente al sector privado, y las industrias relacionadas con la explotación, refinación del petróleo y producción de derivados han mostrado una tendencia creciente a la estatización.

Adicionalmente, la consultora en estudio tiene como objetivo en los próximos cinco años crecer en su cartera de clientes, y en los servicios que pueda brindar.

Si la empresa consultora no emprende medidas para dar a conocer su oferta de servicios en los que considera clientes potenciales, se podría enfrentar a una realidad de mantenimiento o disminución de su portafolio de clientes del campo petrolero, y de no crecimiento en otros sectores.

Por lo tanto, se justifica la elaboración de una estrategia de comunicación destinada a diseñar los mensajes y a emplear los medios más efectivos para lograr el objetivo de dar a conocer a *HR Support* en sus nuevos públicos.

## *1.2 Formulación del problema*

¿Cuál es la estrategia de comunicación adecuada para una empresa de consultoría en proceso de desarrollo de mercado?

## *1.3 Delimitación*

### *1.3.1 Temática*

Estrategia de comunicación para empresa de consultoría en proceso de desarrollo de mercado.

### *1.3.2 Temporal*

Desde octubre del 2006 hasta septiembre del 2007.

### *1.3.3 Espacial*

Tanto la ubicación geográfica como el tipo de empresas en las que se incursionará la consultora se definirá a lo largo del desarrollo de la estrategia.

#### *1.4 Justificación, recursos y factibilidad*

La realización de este proyecto permitirá poner en práctica los conocimientos y habilidades adquiridos a lo largo de la formación como estudiantes de Comunicaciones Publicitarias en la carrera de Comunicación Social. Específicamente en las asignaturas: Mercadotecnia, Gerencia de Proyectos, Publicidad, Metodología, Mercadeo Especializado, Conducta del Consumidor, Planificación de la Comunicación, Psicología Social y Comunicaciones Integradas.

El desarrollo de una estrategia de comunicación para una empresa en proceso de desarrollo de mercado abarca tanto el diagnóstico de la situación en la que se encuentra insertada la organización, y el diagnóstico de sus comunicaciones previas, hasta la creación de la estrategia que mejor se adapte a los requerimientos de la empresa, para en un futuro medir los resultados.

Para *HR Support*, una consultora que tiene 9 años en el mercado, específicamente en el sector petrolero, la orientación de sus comunicaciones que de este trabajo de investigación se genere, le permitirá optimizar las funciones y penetrar nuevos mercados.

Por último, este proyecto representará un soporte para nuevas investigaciones que tengan como objetivo aportar soluciones en el ámbito de las comunicaciones a requerimientos específicos de alguna organización de servicios que aspire desarrollar su mercado.

Para la ejecución del trabajo se cuenta con el apoyo y recursos de los directivos de *HR Support*, quienes tienen el interés de llevar a cabo el proyecto por considerar que aborda una necesidad primordial detectada en la organización.

Es importante destacar que existe un lazo entre los investigadores y la firma, lo que avala la realización de la investigación y diseño de estrategia.

Debido a la amplitud del estudio que se aspira realizar, y porque una compañía está seriamente implicada en el proyecto, éste será llevado a cabo por dos personas.

#### *1.4.1 Principales gastos*

- a) Gastos operativos (transporte, alimentos, fotocopias, llamadas telefónicas, estacionamiento)
- b) Ejecución de la estrategia (producción de las comunicaciones publicitarias y de promoción)
- c) Se estima un gasto promedio de un millón de bolívares.

## CAPITULO 2 MARCOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.1 Marco teórico

#### 2.1.1 Comunicación

Urdaneta (1995) en su trabajo de grado titulado *Comunicación e imagen: una estrategia para crecer* cita a Harris (1990) quien dice que “la comunicación es una característica innata al ser humano, es el intercambio de ideas y conceptos con el propósito de informar, influir, persuadir e integrar a los individuos dentro de su comunidad (...)” (p.21) Además, Billorou en su libro *Las comunicaciones de marketing* (1992) destaca que la comunicación implica la transmisión de señales mediante un código común al trasmisor y al receptor (p.9).

Urdaneta (1995) cita a Márquez (1985), quien concreta que el proceso de comunicación es el fenómeno que se produce cuando una persona transmite un mensaje.

El mensaje no es más que una información, la cual contiene un sentido y un valor particular. El mensaje se transmite a través de un medio o canal y por último es percibido por un receptor, en quien se producen determinados efectos. Sin embargo, el proceso será verdaderamente comunicacional (sic) si tanto la posición del emisor como la del receptor se pueden intercambiar (p.15).

Por su parte, Fernández Collado en su obra *La comunicación en las organizaciones* (1996) plantea que son cinco los principales elementos que se engranan en el proceso de la comunicación:

La fuente es quien origina el mensaje sobre la base de sus ideas, necesidades, sentimientos, información y propósito de comunicarse.

El mensaje es el estímulo que la fuente transmite al receptor, es la idea o sentimiento que se comunica. Los mensajes se componen de símbolos que deben tener un significado común para la fuente y el receptor.

La codificación es la traducción de una idea ya concebida a un mensaje apropiado para ser transmitido por la fuente. Codificar consiste en cambiar un significado por un símbolo.

El canal de comunicación es el vehículo que transporta los mensajes de la fuente al receptor. Los canales pueden dividirse en medios de comunicación masiva, pública y medios interpersonales.

Los canales masivos hacen posible que una fuente alcance a muchos receptores, casi siempre de manera simultánea (periódicos, las revistas, el cine, la radio y la televisión) Los canales públicos permiten la comunicación entre una fuente y un grupo de personas relativamente amplio (los boletines y revistas de una empresa, los periódicos murales, los discursos en un recinto, etcétera) Los canales interpersonales implican un intercambio más directo entre fuente y receptor o entre los miembros de un grupo pequeño: una conversación frente a frente o por teléfono, la correspondencia entre dos personas.

El receptor simboliza el objeto de la comunicación, por lo que es tan importante como la fuente. Las fuentes que suelen ser más efectivas en su comunicación son aquellas que orientan sus mensajes al receptor. Así, eligen el canal adecuado, y elaboran sus mensajes de acuerdo con las características de aquél.

Fernández Collado (1996) recurre a Flores y Orozco (1973) para definir que decodificar consiste en traducir el mensaje de la fuente y darle una forma útil para el receptor; es el proceso opuesto a codificar (p. 23).

La retroalimentación es la respuesta del receptor al mensaje emitido por la fuente; ésta puede tomarla en cuenta y modificar mensajes posteriores. La retroalimentación permite que la comunicación sea un proceso dinámico y bidireccional (p. 23).

En cuanto a los tipos de comunicación, atañe directamente al presente trabajo de investigación la comunicación corporativa.

En cuanto a esto, Margarida Krohling en su libro *Planeación de las Relaciones Públicas en las Comunicaciones Integradas* (2003) define a las comunicaciones integradas como la convergencia de la comunicación institucional, de mercadeo, administrativa e interna que permite la actuación sinérgica de la organización.

### *a) Comunicación Institucional*

Son el conjunto de procedimientos destinados a difundir informaciones de interés público sobre filosofías, políticas, prácticas y objetivos de las organizaciones para que los públicos las conozcan.

Su finalidad es la construcción y formación de una imagen e identidad corporativas fuertes y positivas.

Algunos de los instrumentos de la comunicación institucional señalados por Margarida Krohling (2003) son: las relaciones públicas, periodismo empresarial, publicidad y propaganda institucional, imagen e identidad corporativa, *marketing* social, *marketing* cultural, producción multimedia (p.164-178).

Belch y Belch en su libro *Publicidad y Promoción* (2004) aportan que las relaciones públicas son la función administrativa que evalúa las actitudes de las audiencias, identifica las políticas y procedimientos del individuo u organización con el interés público, y ejecuta un programa de acciones para conseguir la comprensión y aceptación de los receptores.

Además, agregan que las actividades que se realizan en las relaciones públicas incluyen publicidad no pagada publicaciones especiales, participación en actividades comunitarias, campañas de obtención de fondos, patrocinio de actos especiales y diversas actividades públicas (p.25).

### *b) Comunicación de mercadeo*

Es descrita por Krohling (2003) como aquella comunicación que gira en torno a los objetivos de mercadeo y que se encarga de publicitar los productos y servicios de una empresa. Está conformada por las actividades de *marketing*, publicidad, promoción, *merchandising*, mercadeo directo y demás herramientas de la mezcla de mercadeo (p.162-163).

### *c) Comunicación Administrativa*

Es la comunicación que se procesa dentro de la organización en el ámbito de las funciones administrativas, a las que la autora define como la planificación, coordinación, la dirección y el control de los recursos, de manera de que se obtenga alta productividad, bajo costo y mayor ganancia. El intercambio de información se produce dentro de la empresa orientado a la mayor eficacia y a la mejor atención del público.

La comunicación administrativa se relaciona con los flujos, niveles y redes formales e informales de la comunicación organizacional; pero no se confunde con la comunicación interna (p.152).

### *d) Comunicación interna*

La autora propone que la comunicación interna es la utilización planificada de herramientas de comunicación institucional y de comunicación de mercadeo, para hacer posible toda interacción entre la organización y sus empleados (p.154).

### *2.1.2 Percepción*

Rolando Arellano Cueva en su publicación *Comportamiento del consumidor* (2002) resume percepción como “el proceso mediante el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta estímulos para entender el mundo en forma coherente y con significado” (p.101) Se entiende por estímulos “cualquier comunicación física, visual o verbal que pueda influir en la respuesta del individuo” (Assael, H., 1999, p.202).

Arellano (2002) señala que los pasos en el proceso perceptivo son la selección, organización e interpretación de los estímulos.

Según el autor, la selección implica la atención voluntaria o involuntaria que el consumidor presta a un número determinado de estímulos dentro de un conjunto mayor, de manera que sean manejables por el perceptor (p.106) El proceso de selección de los estímulos puede estar influido por dos tipos de factores: la naturaleza del estímulo y los aspectos internos del individuo (expectativas y motivaciones) (p.108-109).

Henry Assael en su trabajo titulado *Comportamiento del Consumidor* (1999) determina como principio básico de la organización, la integración. Este principio establece que distintos estímulos se perciben como un todo (p.219).

Assael (1999) agrega que la interpretación de los datos puede darse por medio de la categorización, que permite procesar información conocida, rápida y eficientemente, y clasificar información nueva; o por

medio de la inferencia, que involucra el desarrollo de una asociación entre dos estímulos. De esta manera, se establecen conclusiones acerca del objeto percibido (p.222-223).

Existen diversos sesgos en la atribución, es decir errores en el procesamiento de información acerca de los demás. Según Feldman, en su libro *Psicología con aplicaciones en países de habla hispana* (2002) “diversas investigaciones revelan prejuicios consistentes en la manera en que las personas hacen atribuciones” (p.582). Entre los sesgos en la atribución más comunes se encuentran:

*a) Error de la atribución fundamental*

Es la “tendencia a atribuir el comportamiento de los demás a causas disposicionales y la tendencia a minimizar la importancia de las causas situacionales” (p.582) Se entiende por causas disposicionales las características de la personalidad y por factores situacionales, la influencia del ambiente (p.582).

*b) Efecto de halo*

Es el “fenómeno en el que una comprensión inicial de que una persona tiene rasgos positivos se usa para inferir otras características igualmente positivas” (Petzold, 1992; cp. Feldman, 1997, p.582) Lo contrario también sucede, rasgos negativos se usan para inferir características negativas (p.583).

*c) Sesgo de similitud supuesta:*

Es la “tendencia a pensar que las personas son similares a nosotros, aún cuando las conocemos por primera vez” (583).

Feldman (2002) plantea que también existen mecanismos de defensa en la percepción que son “estrategias inconscientes que emplean las personas para reducir la ansiedad, al encubrir su origen a sí mismos y a los demás” (p.460) Entre ellos se encuentra la proyección, en el que “el individuo busca defenderse atribuyéndoles a otros sus impulsos o sentimientos desagradables” (p.462).

El mismo autor destaca el uso de estereotipos al momento del proceso perceptivo:

Son creencias y expectativas generales que se tienen sobre los grupos sociales y sus miembros. Los estereotipos, que pueden ser positivos o negativos, son el resultado de nuestra tendencia a clasificar y organizar la gran cantidad de información que encontramos en nuestra vida diaria (...) no vemos a las personas según sus características individuales, sino en relación a su pertenencia a un grupo particular. Los estereotipos pueden conducir a prejuicios, es decir las evaluaciones negativas (o positivas) respecto a los integrantes de un grupo (p.593).

A su vez, Arellano (2002) agrega que la predisposición puede definirse como “la tendencia interna a actuar, no necesariamente pensada o consciente” Esta tendencia resulta del valor afectivo asignado al objeto (p.196).

### *2.1.3 Actitudes*

Rolando Arellano (2002) lleva la definición de actitud al terreno del *marketing* y concluye que:

Una actitud es la idea que un individuo tiene sobre un producto o servicio respecto a si éste es bueno o malo (en relación con sus necesidades y motivaciones), lo cual lo predispone a un acto de compra o de rechazo frente a dicho producto o servicio (p.191).

Mientras que Henry Assael (1999) señala como componentes de las actitudes:

Las creencias de la marca, las evaluaciones de la marca y la intención de compra definen los tres componentes de las actitudes (...) Las creencias de la marca constituyen el componente cognoscitivo (o de pensamiento) de las actitudes; las evaluaciones de la marca, el componente afectivo (o el de sentimiento), y la intención de compra, el componente volitivo (o de comportamiento) (p.275).

Assael (1999) expone que la relación conformada entre los tres componentes de la actitud es distinta dependiendo de si los consumidores de un producto o servicio están altamente involucrados o no, con la decisión que deben tomar. Si los consumidores están involucrados, primero desarrollan creencias en la marca, a través de un proceso de búsqueda activa de información, luego evalúan y desarrollan actitudes definidas hacia la marca, y finalmente, toman una decisión de compra.

En la jerarquía de bajo involucramiento, los consumidores forjan en su mente las creencias de manera pasiva, pues toman la decisión con información limitada. Por tanto, las evaluaciones y las actitudes de marca se forman después de la compra (p.278).

En cuanto a las funciones de las actitudes, Henry Assael (1999) utiliza la clasificación de Daniel Katz (1960):

- a) *Función utilitaria*: Las actitudes orientan a los individuos a conseguir los beneficios deseados.
- b) *Función expresiva de valor*: Las actitudes expresan los valores y la personalidad de los consumidores, lo que los lleva a solicitar los productos y servicios que se ajusten, e incluso realcen, su auto imagen.
- c) *Función defensiva del ego*: Esta función está asociada a la aceptación social y la seguridad que te brinda el uso de determinados productos para evitar situaciones embarazosas.

- d) *Función del conocimiento*: Las actitudes permiten que los consumidores organicen la gran cantidad de información que les llega diariamente (p.284-286).

#### *2.1.4 Identidad e imagen corporativa*

La identidad corporativa es la suma de todos los elementos de representación que utiliza la empresa para presentarse a sí misma a los empleados, clientes, proveedores de capital, y al público (...) La identidad corporativa es la suma de todos los elementos típicos y armonizados de diseño, cultura y comunicación (Antonoff, 1985; cp. Van Riel, 2000, p.31).

Sin embargo, es importante destacar que “la identidad corporativa incorpora, además de toda expresión visual, también la no visual y el comportamiento en el campo social, económico y político” (Henrion, 1980; cp. Van Riel, 2000, p.31).

Van Riel (2000) señala que una identidad consolidada permite a la empresa aumentar la motivación entre sus empleados y su identificación con la organización; inspirar credibilidad y confianza en los públicos objetivos externos; ratificar la importancia de los clientes para la existencia de la empresa, por lo que se pretende entablar relaciones duraderas con ellos; generar confianza en los públicos financieros de la empresa (p.30).

Krohling (2003) destaca que la diferencia entre imagen e identidad corporativa, términos que en muchas ocasiones son usados indistintamente, es que la primera se refiere a lo que pasa en la mente de los públicos, mientras que la segunda describe lo que la organización es, hace y dice (p.170).

Según Carlos Fernández Collado (2002) “el comunicador profesional debe cuidar que la imagen que se cree la gente de la organización esté sustentada en realidades y no en ficciones, en rasgos reales y no en apariencias o en buenas intenciones” (p.16) De lo contrario, podría generar confusión, malestar y pérdida de la credibilidad y confianza por parte de los receptores (p.96-97).

La creación de una imagen favorable y consistente de la empresa entre sus públicos, viene dada por lo que el autor denomina la “administración de los recursos simbólicos” que consiste en reforzar los valores que la organización ha establecido para orientar la decisión y la acción de sus integrantes (p.94) Estos recursos forman parte de la cultura de la empresa —que en sus distintas manifestaciones envía mensajes a sus públicos interno y externo— debido a que “todo en la organización comunica” (p.96).

Van Riel (2000) recurre a Blauw (1994) para destacar que una imagen corporativa sólida es un incentivo para la venta de productos y servicios; ayuda a la empresa a contratar a los mejores empleados; es importante para los agentes financieros y los inversores; y genera confianza entre los públicos internos y externos. En concreto, una imagen corporativa firme proporciona autoridad a una empresa, y forma la base para su éxito y continuidad (p.80).

### 2.1.5 Mercadotecnia

Según la *American Marketing Association* (Asociación Americana de Mercadotecnia) (2004), la mercadotecnia “es la función organizacional y el manejo de procesos para la creación, comunicación y entrega de valor a los clientes y para gerenciar las relaciones con dichos clientes en búsqueda del beneficio mutuo” [traducción propia] ([www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com)).

Belch y Belch (2004) resaltan que la combinación de los elementos producto, precio, plaza (distribución) y promoción —también llamados las “4P” del mercadeo— facilitan el proceso de intercambio y el desarrollo de relaciones con los consumidores (p.8).

Según, Stanton y Futrell en la publicación *Fundamentos de mercadotecnia* (1989), el producto puede ser un bien físico, un servicio, una idea, una organización e incluso una persona que posee un conjunto de atributos tangibles e intangibles que en un intercambio aportan beneficios que satisfacen las necesidades del comprador. Estos atributos pueden ser color, precio, empaque y reputación y servicios del fabricante y del distribuidor (p.719).

Los mismos autores definen a la plaza o distribución como la “estructura de canales (instituciones y actividades) que sirven para transferir productos y servicios de una organización a sus mercados” (p.712)

Mientras, que el precio “es el valor expresado en términos monetarios como un medio de intercambio” (p.288).

Finalmente, Kotler en *Dirección de Marketing* (2000) afirma que la promoción incluye las distintas actividades que desarrollan las empresas para comunicar los méritos de sus productos y persuadir a su público objetivo para que compren (p. 98).

Para llevar a cabo los objetivos de mercadeo, la organización establece su mercado de manera de determinar el segmento más idóneo a las que pueda servir con eficiencia. Balducci y Ferreira (1994), citan a Aaker (1990), quien define mercado como “aquellas personas con un interés real o potencial en el producto, así como con los recursos correctos para intercambiarlo” (p.14).

Céspedes, en su libro *Principios de Mercadeo* (2001), tipifica al mercado según diversas variables. Se incorporaron sólo las variables pertinentes a los efectos de la investigación.

#### *a) Según área geográfica*

- Locales: se localizan en un área geográfica restringida como un municipio.
  
- Regionales: abarcan varias localidades integradas en una región geográfica.
  
- Nacionales: integran la totalidad de las transacciones comerciales internas que se realizan en un país, también se les llama mercado interno.

- Mundiales: se extiende en varios países, bajo los conceptos de importación y exportación.

*b) Según lo que ofrece*

- De mercancías: se ofrecen objetos producidos especialmente para vender.

- Servicio: se ofrecen servicios, no bienes (p20-22).

Específicamente, en un segmento de mercado, a diferencia del mercado masivo, todas las personas presentan características similares en cuanto a datos demográficos (localización geográfica, edad, ocupación, poder adquisitivo) hábitos, costumbres, actitudes y deseos. Las principales ventajas que ofrece el *marketing* de segmento son:

Un mejor ajuste de las características del producto y el precio a las necesidades del público objetivo; diseño de canales de distribución más directos; y menor probabilidad de encontrar un gran número de competidores (Kotler, P., 2000, p.289).

Las bases para la segmentación de mercados empresariales se pueden resumir de la siguiente manera:

Demográficas, sector Industrial, tamaño de la empresa, localización, variables operativas, tecnología, usuarios/no usuarios (usuarios ligeros, medios, adictos o no usuarios),

capacidades de los clientes (clientes que requieren muchos servicios o pocos), enfoques hacia la compra, organización de la función de compra (centralizados o descentralizados), estructuras de poder, naturaleza de las relaciones existentes, políticas generales de compra, criterios de compra (buscan calidad, servicio, precio), factores de situación, urgencia, aplicaciones específicas, tamaño de la orden, características de personal, semejanza comprador/vendedor, actitudes hacia el riesgo, lealtad (p.288-307).

El mercado está conformado por distintos tipos de clientes, que el mismo doctor en mercadeo, Philip Kotler (2000), clasifica de esta manera:

- a) Cliente potencial: Toda aquella persona que pueda llegar a adquirir el producto o servicio.
- b) Candidatos: Aquellas personas que tienen un fuerte interés potencial por adquirir el producto o servicio y que tienen el nivel adquisitivo necesario para hacerlo.
- c) Candidatos desechados: Son aquellos candidatos que la empresa rechaza por falta de liquidez o escasa rentabilidad.
- d) Clientes de primera adquisición y Clientes reiterativos: pueden seguir comprando a los competidores.
- e) Clientela: Aquellas personas a las que la empresa conoce bien y trata de forma especial.

- f) Miembros: Pertenecientes a un club que ofrece una serie de ventajas.
- g) Defensores: Clientes que recomiendan los productos o servicios con entusiasmo a sus conocidos.
- h) Socios: Cooperan de forma activa con la empresa (p.56).

Igualmente, el autor especifica que un cliente rentable “es una persona o empresa que proporciona un caudal de ingresos a lo largo del tiempo que supera, de forma aceptable, el conjunto de costes de atraerle y servirle” (p.61).

Campos y Galloti (1999) señalan en su trabajo de grado cuatro estrategias básicas de mercadeo para planificar el crecimiento de un negocio: la penetración de mercado, el desarrollo de nuevos servicios y/o productos, extensión del mercado o desarrollo del mercado y diversificación (p.33).

Debido a los objetivos de esta investigación, se profundizó en la estrategia de desarrollo de mercado, que consiste, según los autores, en abordar a nuevos mercados con los mismos servicios ofertados (p.33). En particular, Kotler (2000) aclara que la organización podría tratar de identificar nuevos grupos de consumidores potenciales en las áreas donde ya está vendiendo; también podría buscar nuevos canales de distribución en los lugares habituales; o podría vender sus productos en nuevas zonas o incluso en el extranjero (p.83).

Existen diversas herramientas de promoción a nuevos clientes en el ámbito del mercadeo. A continuación se especifican las que se adaptan a las condiciones y posibilidades de la empresa en estudio.

El mercadeo relacional es definido por Carlos Granados, en su artículo *La esencia del mercadeo relacional* (2006) como:

El proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores (o demás empleados), compradores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación” (<http://perspectivas.ulatina.ac.cr>)

Campos y Galloti (1999) plantean que con el paso del tiempo la naturaleza de la forma en que las compañías consideran sus relaciones con los clientes ha cambiado. El énfasis se desplaza desde un enfoque en la transacción hacia otro el de las relaciones, con el objetivo de retener al cliente a largo plazo (p.55).

El mercadeo directo es una de las herramientas más eficientes en el acercamiento al cliente. Kotler (2000), lo define como “un sistema interactivo de *marketing* que utiliza uno o más medios de publicidad con objeto de conseguir una respuesta medible y/o una transacción en cualquier lugar” (p. 722).

Otra de las ventajas que ofrece este tipo de mercadeo es que “hace que la oferta y la estrategia de la empresa sean menos visibles para los

competidores” Esto se debe a que la empresa no le llega a sus consumidores de forma masiva, sino por medio de la personalización del mensaje (González, N., Hernández, L. y Villamayor, A., 2005, p. 40).

El Portal de la Publicidad y el Marketing establece que el *marketing* directo tiene dos objetivos primordiales: ganar clientes y fomentar la fidelidad de los mismos. Además le permite a aquellas organizaciones cuyo objetivo fundamental no es la venta de productos, ganar socios, patrocinadores y la difusión de información y formación de opinión (<http://www.marketingdirecto.com>)

### *2.1.6 Estrategia de comunicación*

Una estrategia de comunicación es un plan coherente que determina hechos y acciones específicos de comunicación que deben ser llevados a cabo para lograr plenamente, y de la manera más eficiente, ordenada y armoniosa, objetivos previamente determinados, de acuerdo con las disponibilidades y recursos existentes (Billorou, 1992, p.17)

Agrega Tejada (1991), citado por Urdaneta (1995) que:

Se deben dividir las audiencias en objetivos para así determinar el público objetivo a quienes se les dirigirá una comunicación determinada (...) Posteriormente, se realizan los mensajes para cada público, los cuales deben ser coherentes con el mensaje genérico que se quiere

transmitir. Luego se escogen los medios y los soportes adecuados para cada tipo de comunicación (p.35).

Garrido, en su libro *Comunicación Estratégica* (2004), desglosa los componentes esenciales para llegar a un concepto de estrategia de comunicación en la empresa:

Hay un componente normativo y unificador en la estrategia de comunicación (...) [la cual] busca dictar pautas de utilización de elementos comunicantes o simbólicos que deben responder a un patrón común a modo de señal de «quiénes somos» de modo constante. Por elemento unificador podemos entender el cauce central en el que buscamos enraizar el discurso de nuestra empresa (...)

La estrategia de comunicación definirá responsabilidades y propósitos a todo nivel: ya que ella es un constructo teórico que se define en torno a la obtención de objetivos y deberá contar con el concurso de quienes estén involucrados directa e indirectamente con la consecución de las metas (...) (p.86-89).

Como continuación de su exposición, Garrido (2004) concreta la siguiente definición de estrategia de comunicación: “Marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño a largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa” (p.95).

### 2.1.7 Planificación de la comunicación

Libaert (2000) en su publicación *El plan de comunicación organizacional* afirma que la planificación de la comunicación “proporciona el sentido, el marco general dentro del cual se inscriben las operaciones de relaciones públicas o las campañas de imagen. Permite evitar, al menos en parte, que la comunicación se conciba como una sucesión de operaciones puntuales” (p. 55).

Garrido (2004) agrega que “la planificación estratégica de la comunicación y de la acción en la empresa requiere una sistematización y programa integrado de ambos para los resultados eficientes que la empresa espera” (p.97).

Libaert (2000) destaca con respecto al proceso de la planificación que:

- a) Proporciona el marco general para las acciones
- b) Incrementa el valor de la comunicación dentro de la administración
- c) Aclara el papel de la comunicación en la actividad de la empresa
- d) Abre la oportunidad para el debate interno y puede someter a revisión las decisiones obsoletas
- e) Combate la idea de la comunicación concebida como una herramienta
- f) Permite el monitoreo, el control y la evaluación
- g) Permite la anticipación y el enfoque proactivo

- h) Facilita la jerarquización de las prioridades en las acciones programadas.
- i) Evita las revisiones puntuales
- j) Legitima las asignaciones presupuestales en caso de cambio de rumbo (p.55).

El modelo de plan de comunicación por el que se registrarán los investigadores para la ejecución de su propuesta será el planteado por Thierry Libaert (2000) Este modelo consta de cuatro partes: La auditoría inicial; la definición del objetivo; la selección de los mensajes, destinatarios y medios; y el proceso de conducción y monitoreo del plan.

#### *a) Auditoria Inicial*

Libaert (2000) la define como el diagnóstico de las acciones precedentes de la organización para establecer medidas correctivas que consideren tendencias marcadas, enmienden las posibles desviaciones o errores y que solventen elementos coyunturales.

La auditoria se enfoca en el funcionamiento de la organización y de la comunicación, en el análisis de las señales emitidas por la empresa y en el monitoreo de las acciones de la competencia (p.123).

Uno de los mecanismos para llevar a cabo la auditoria es el análisis FODA (o DAFO), definido por Kotler (2000) como “la valoración global de las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas” (p.85).

- *Análisis del entorno externo (amenazas y oportunidades)*

En términos generales, la empresa tiene que estar al día en las fuerzas clave del *macroentorno* (demográficas/económicas, tecnológicas, político/legales y socio/culturales) que afectan a su negocio. Deben saber también quiénes son los *actores* más significativos del *microentorno* (clientes, competidores, canales de distribución, suministradores) que afectan a su capacidad de conseguir beneficios en el mercado (p.85).

Así, se conoce como una oportunidad de *marketing* “un mercado específico en el que la compañía podría desarrollar acciones de marketing disfrutando de ventajas competitivas” Mientras que “una amenaza del entorno es un desafío planteado por una tendencia o acontecimiento desfavorable que llevará, si no se emprende una acción de marketing defensiva, al empeoramiento de las ventas o los beneficios” (p.86).

Con relación a estos conceptos, Kotler (2000) describe cuatro tipos de unidades estratégicas de negocio (UEN):

Una UEN *ideal* es aquella que representa grandes oportunidades y pequeñas amenazas;

Una UEN *especulativa* es aquella que tiene tanto oportunidades como amenazas;

Un negocio *maduro* es aquel con amenazas y oportunidades pequeñas;

Una UEN *problemática* es baja en oportunidades y alta en amenazas (p.86).

### *-Análisis del entorno interno (Fortalezas y debilidades)*

Es la revisión de las competencias de la empresa en las distintas áreas de acción (*marketing*, finanzas, producción y organización) Cada factor se valora según una escala determinada para evaluar si se tiene la capacidad de conseguir el éxito y aprovechar las oportunidades (p.86).

#### *b) Definir el objetivo*

Libaert (2000) establece que el objetivo es el elemento central del plan de comunicación y determina una estrategia para el conjunto de las acciones de la comunicación. Los objetivos de comunicación sólo pueden definirse una vez que se hayan definido los objetivos de la empresa (p.133).

El investigador de la comunicación recuerda a los planificadores que un objetivo por lo general coexiste con otros objetivos, por lo que considera indispensable establecer una jerarquía, que descansa en cuatro ideas: los objetivos generales deben ser simples, pocos, tienen que jerarquizarse y deben ser congruentes entre sí (p.154).

### *c) Mensajes, destinatarios y medios*

El mismo autor destaca que el conjunto de las comunicaciones de la empresa se establece en el mensaje, el cual proporciona dirección y coherencia. Su finalidad es dejar huella en los públicos por impactar (p.161).

Asimismo enumera como las principales características del mensaje organizacional a las siguientes:

#### *- Coherencia*

Consiste en la concordancia del mensaje con la identidad de la empresa y con el objetivo de comunicación que ésta persigue.

#### *-Singularidad*

Se pretende crear un mensaje singular que pueda ser notado, memorizado, reconocido, e incluso recordado (después de los años) por los integrantes del público objetivo.

#### *-Comprensión*

El mensaje debe ser entendido en su totalidad por el interlocutor.

### *-Visibilidad*

“La visibilidad de un mensaje se expresa en dos niveles, el de su señalética y el de su conocimiento interno” (p. 165).

La señalética consiste en el código de color, la tipografía, los comunicados de prensa, los logotipos, es decir, cada uno de los signos emitidos por la empresa.

En cuanto al segundo aspecto, se considera imprescindible que el mensaje sea conocido a la perfección de los actores dentro de la empresa para poder transmitirlo de manera eficiente al exterior.

### *-Durabilidad*

Con respecto al mensaje organizacional, a diferencia del mensaje publicitario, la eficacia se mide en el largo plazo.

### *-Adaptabilidad*

El mensaje debe poder aplicarse a todos los tipos de comunicación de la empresa: institucional, comercial, de reclutamiento; además debe ser integrado por los diversos interlocutores de la empresa, tanto internos como externos (p.162-168).

Libaert (2000) remarca que al momento de concebir el mensaje a comunicar es necesario puntualizar: el objetivo de la comunicación; los destinatarios; la promesa; la justificación de la promesa, fundada en las características de la empresa; y el tono y eje del mensaje (p.169).

En cuanto a los públicos a los cuales va dirigido el mensaje, Margarida Krohling (2003) se refiere al “medio ambiente específico de la organización unida a otras organizaciones, como clientes, comunicadores, proveedores, competidores, sindicatos, grupos de presión, agencias reguladoras, poderes públicos, instituciones financieras, etc.” [traducción propia] (p.264).

Según la autora, los públicos relevantes constituyen el escenario de desenvolvimiento operacional de la empresa, que tiene como elementos clave los proveedores de los insumos (*inputs*) y los clientes o compradores de los productos (*outputs*) [ver anexo 1:Mapa de públicos relevantes para una organización] (p.264).

Libaert (2000) aclara que al momento de elegir los medios, se debe tomar en cuenta que su importancia radica exclusivamente en su capacidad de lograr el objetivo. La coordinación y la adaptación de los medios entre sí son indispensables para lograr un resultado óptimo (p.185).

El autor apunta que la selección de los métodos de acción de las comunicaciones depende del objetivo de comunicación de la empresa, de su mensaje, y de los públicos que quiere impactar. Por lo que es indispensable definir el tema de comunicación a abordar, el alcance de la acción (internacional, nacional, o local), y el nivel de difusión (unilateral, mensajes a distancia, retransmisión de información).

También señala que los medios más utilizados en las comunicaciones organizacionales son los que se orientan a la personalización, la segmentación, la proximidad y la interactividad (p. 186).

Por su parte, Garrido (2004) asevera que el desarrollo apropiado de piezas, soportes e instrumentos resulta central para la implementación y puesta en práctica de los ejes conceptuales diseñados en la estrategia que se haya de sustentar para cada campaña:

Las comunicaciones de la empresa adquieren el estado de acción a través de los instrumentos y soportes, los que a su vez tenderán a ser enlazados en un *mix* de medios coherente y sinérgico que les confiera un sentido de totalidad eficiente desde el punto de vista de la solución y objetivos estratégicos [cursivas agregadas] (...) La experiencia indica que, si bien algunos medios cobran mayor protagonismo en el *mix* o en las cuotas de inversión, ello no significa que se deba prescindir de ninguno por completo [cursivas agregadas] (...) (p.127).

Garrido (2004) señala que “las categorías de los soportes tienden a ser divididas en la actualidad en función de las posibilidades de personalización en la entrega del mensaje por parte de cada uno de ellos, del modo siguiente: macro media, micro media, contactos personales (...)” (p.128).

- *Contactos personales:*

“(...) Son aquellos soportes de interacción directa, cara a cara y personalizados, en relación con los públicos generales y específicos de la empresa. Son características ineludibles de los contactos personales las siguientes: tangibilidad, credibilidad, disposición, confianza y empatía” (p.128).

Los trabajadores al servicio de la estrategia de comunicaciones son quienes tienen relación directa con los clientes, de cierta forma son ellos quienes materializan el ser comunicativo de la empresa.

Los contactos personales se distinguen por la eficiencia de respuesta a las necesidades de los públicos y clientes, por la independencia en la toma de decisiones, y porque representan los espacios de humanismo en las empresas, que van en ayuda de las personas que requieren el servicio. La figura de este soporte pretende consolidar los lazos de confianza con el cliente en una relación de cooperación y prestación de servicio a largo plazo (p.129-130).

-*Medios micro*

“Son soportes, instrumentos o medios que permiten un contacto entre la empresa y su público de interés, de un modo más personalizado que los medios estrictamente masivos y menos personal que en el caso de los contactos personales (...)” (p.130).

Entre las principales características atribuidas por el autor a los medios micro están: el nivel de personalización que se logra con estos medios de comunicación, y la capacidad de respuesta con relación a las necesidades de los públicos.

Entre los instrumentos de los medios micro más utilizados en la categoría se encuentran: los folletos, boletines, revistas institucionales, buzones de sugerencias, contacto telefónico, envío de correo electrónico, diarios murales, videos institucionales, páginas Web, intranets (p.131).

#### *-Medios macro*

Son medios distantes “de la realidad individual de los sujetos ya que su naturaleza es más bien difusora y corresponde a los medios que funcionan a través de soportes electrónicos y técnicos masivos e impersonales” (p.133).

El autor señala como la principal ventaja de este tipo de medios su capacidad de hacer llegar los mensajes a una gran cantidad de personas de modo colectivo; pero requieren de plataformas técnicas o electrónicas constantes para funcionar, y de mecanismos o fórmulas emotivas para disminuir la sensación de distancia y frialdad en los públicos.

Algunos medios macro son: avisos de carretera o vallas, gigantografías, revistas, diarios, radio, cine, televisión. Aunque este autor en particular

no lo menciona, Internet también es considerado por muchos especialistas como un medio de comunicación masiva (p.133).

#### *d) Conducir y monitorear el plan*

Thierry Libaert (2000) hace especial énfasis en las actividades de implementación y monitoreo que deben preverse al momento de diseñar un plan de comunicaciones. El autor define como factores decisivos en este punto la concreción de los recursos disponibles, los plazos, y la conducción.

En cuanto a los recursos, se refiere a los medios presupuestales y a los recursos humanos. El autor considera que precisar el presupuesto “le confiere credibilidad a la acción y la posiciona como una inversión de la empresa” (p.199).

Con relación a la definición de los recursos humanos Libaert (2000) señala que se persiguen dos objetivos fundamentales: anticipar el personal que se asignará a las operaciones de comunicación y atribuir responsabilidades a los actores (p.201).

El autor expone que, en materia de plazos, la elaboración de un calendario del plan persigue varios objetivos: delimitar las acciones, permitir que todos en la empresa puedan conocer la planificación de medios y de comunicaciones, y facilitar la coordinación coherente en las tácticas de comunicación a emprender (p.202).

Con respecto a las tareas de control y conducción del plan, el teórico indica que son mecanismos que refuerzan la credibilidad del plan estratégico. Por lo que, considera necesario elaborar una tabla de indicadores dentro de la visión global del plan estratégico y de los objetivos de largo plazo (p.210).

Entre los indicadores que, según Libaert (2000), deben ser incluidos en la tabla se encuentran:

- a) *Indicadores de imagen*, que permitan destacar las diferencias entre un estado previo, un estado actual, y un estado deseado.
- b) *Indicadores económicos y financieros*, “que permitan interpretar los resultados en términos de la imagen con relación a la evolución de la participación del mercado, (...), y del volumen de los negocios”.
- c) *Indicadores presupuestales*, establecen una comparación entre los recursos económicos previstos y los utilizados, y tienen como finalidad la optimización de los gastos de comunicación en relación con las acciones emprendidas.
- d) *Indicadores de actualidad*, que señalen crisis u oportunidades que pudiesen presentarse en el entorno (p.210-211).

El monitoreo del plan dependerá de un comité al que el autor atribuye dos objetivos esenciales: “política interna y eficacia práctica”.

En términos de política interna, “al comité le corresponde recordar en cada una de sus reuniones la importancia de una estrategia global en

torno de la cual deberá coordinarse el conjunto de las acciones”; mientras que el objetivo de la eficiencia práctica, “se trata (...) de hacer uso de la tabla de indicadores para analizar los resultados obtenidos, las posibles desviaciones, y la oportunidad de aplicar medidas correctivas” (p.210-212).

## *2.2 Marco contextual*

En la historia contemporánea de Venezuela, el funcionamiento de las organizaciones está determinado por el comportamiento del mercado petrolero, al ser este el principal elemento que moviliza la economía venezolana. En la actualidad, este hecho viene aunado a las decisiones y acciones del Estado en materia económica para administrar este recurso y para reducir la inflación.

En el aspecto macroeconómico, el gobierno dispone aproximadamente de 25.970 millones de dólares, contabilizando las reservas del Banco Central de Venezuela y del Fondo de Estabilización Macroeconómica (FEM) según las cifras del Banco Central de Venezuela en agosto de 2007 (<http://www.bcv.org.ve>) Además, la cesta venezolana para el mismo mes fue de 69,81 dólares por barril, según la Cámara Petrolera de Venezuela (<http://www.camarapetrolera.org>)

De acuerdo a un sondeo realizado por Reuters, publicado el 15 de marzo de 2007, controlar la inflación será el mayor desafío para el gobierno venezolano en este año, pese a que los altos ingresos petroleros mantendrán el ritmo expansivo de la economía.

El estudio, que incluyó a siete bancos y firmas de investigación, muestra que según las proyecciones, los precios podrían duplicar la meta oficial de un 10 por ciento (<http://lta.today.reuters.com>).

Por otra parte, los cálculos de Datanálisis durante el primer trimestre de 2007 reflejan que el consumo creció 18,5%, superando la cifra del mismo período de 2005 y 2006 que fue de 15% (<http://buscador.eluniversal.com>)

Además en el informe quincenal *Nuevas Medidas: Actualización Escenarios enero 2007*, realizado por DATANÁLISIS, los autores pronostican que la expansión monetaria y del consumo tenderán a continuar en Venezuela (p.16).

Este reporte también señala distintos niveles de intervencionismo para los sectores de la economía. Se plantea un nivel de apropiación en los servicios básicos como telecomunicaciones, electricidad y energía; un nivel de regulación en los sectores de alimentos, farmacia, construcción, cemento y bienes de primera necesidad, banca y seguros; un control de importaciones para el comercio y la manufactura; una actitud de indiferencia hacia las medianas empresas de distintos sectores; y por último, se promueven las Empresas de Producción Social (EPS), cooperativas y algunas pequeñas y medianas empresas (PYMES) que son beneficiadas con créditos de entes públicos y protección arancelaria (Agudelo, et al., 2007, p.15).

A este escenario, se agrega el decreto presidencial del 6 de marzo de 2007, en el que se establece la reconversión monetaria que según el Banco Central de Venezuela consiste en la eliminación de ceros a la

moneda nacional por lo que a partir de una fecha específica todas las cantidades de dinero pasan a ser expresadas en una nueva y menor escala monetaria. A partir del primero de octubre corresponderá a todas las ofertas de bienes y servicios publicar sus precios en bolívares actuales y bolívares fuertes, y el primero de enero de 2008 entrarán en vigencia los bolívares de la reconversión. Ambas monedas circularán simultáneamente al menos por seis meses (<http://www.reconversionbcv.org.ve>).

Desde la perspectiva de la empresa *HR Support*, el precio de la cesta venezolana indica la rentabilidad del negocio petrolero en la actualidad. Sin embargo, la estatización progresiva de las empresas de esta industria en Venezuela presenta una limitante para la consultora debido a su interés en incursionar en el sector privado.

El 20% de inflación estimado por *Reuters* para finales de este año afecta el costo de los servicios que ofrece *HR Support*, y las ganancias también, debido a que en proyectos que se extienden por varios años no se pueden variar los montos presupuestados de manera significativa; a pesar de que la inflación siga incrementándose progresivamente.

El aumento sostenido de los niveles de consumo ha provocado el crecimiento de medianas empresas en sectores que implican inversión y ganancias a corto plazo, y bajo riesgo de intervencionismo por parte del Estado. Este representa un mercado al que *HR Support* podría dirigirse.

La reconversión monetaria tiene impacto en el manejo financiero del negocio, en los balances contables, en el cobro de los servicios presupuestados antes de la puesta en práctica del decreto, por lo que afectaría la relación de pago de *HR Support* con proveedores y clientes. En contraparte, este cambio podría significar proyectos de consultoría con bancos, seguros, empresas inmobiliarias, comercios, y otros.

En el ámbito legal, el informe de DATANÁLISIS destacado anteriormente, plantea que existen dos reformas básicas en el sistema jurídico venezolano, que tienen repercusión en todas las áreas de la vida del país.

En primer lugar, la Ley Habilitante, “con la cual la Asamblea Nacional delega en el presidente de la República la función de dictar decretos leyes y leyes orgánicas en materia económica, poder popular, participación ciudadana, Fuerzas Armadas Nacionales y administración pública” (p.4). En segundo lugar, se encuentra la reforma constitucional, que según el proyecto presentado por el presidente Hugo Chávez implicaría la supresión de la autonomía del Banco Central de Venezuela, la reelección continua del Jefe de Estado, la estatización del gas, la reducción de la jornada laboral, entre otros (<http://archivos.minci.gob.ve>).

Específicamente, entre las regulaciones vigentes en el marco legal venezolano que afectan las operaciones de la empresa directamente se encuentran:

- a) Ley Orgánica del Trabajo (LOT) (1997), que en su artículo uno establece que “regirá las situaciones y relaciones jurídicas derivadas del trabajo como hecho social” (<http://www.mintra.gov.ve>).
  
- b) Ley Orgánica de Prevención, Condiciones, y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) (2005), que en su artículo uno determina como objetivo establecer las normas y lineamientos que permitan garantizar a los trabajadores condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado, así como la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, la reparación integral del daño sufrido y la promoción e incentivo al desarrollo de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social (<http://www.mintra.gov.ve>).
  
- c) Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social (2002), que dispone en su artículo uno que su objetivo es crear el Sistema de Seguridad Social, establecer y regular su rectoría y garantizar el respeto al derecho a la seguridad social por parte de las personas sujetas a su ámbito de aplicación (<http://www.mintra.gov.ve>).
  
- d) Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (2005) que define los lineamientos que orientarán las políticas y estrategias para el fomento de la actividad científica, tecnológica y de innovación. En esta ley se exige a las grandes empresas de hidrocarburos del país el aporte del dos por ciento de los ingresos brutos obtenidos para actividades de desarrollo científico, tecnológico y de innovación establecidas en la ley. Asimismo, las grandes empresas del país que se desempeñen en otros sectores deberán aportar el medio por

ciento de los ingresos brutos a los mismos fines (<http://www.fonacit.gob.ve>).

- e) Providencias de la Comisión de Administración de Divisas (CADIVI) (2003), que consisten en toda la normativa existente para la solicitud de moneda extranjera debido al establecimiento de un régimen de control de cambio (<http://www.cadivi.gov.ve>)

La Ley Habilitante y la Reforma Constitucional impactan el funcionamiento de la empresa de consultoría *HR Support* debido a que la tendencia del Ejecutivo a controlar, mediante regulaciones, a los diferentes sectores que hacen vida en el país produce incertidumbre en la toma de decisiones y en el emprendimiento de proyectos o negocios.

Por otra parte, las demás leyes previamente enunciadas representan oportunidades de negocio para la consultora, puesto que implican una serie de medidas y ajustes que las empresas deben implementar en el corto plazo para mantenerse dentro del marco legal vigente, ante lo que *HR Support* puede ajustar su oferta de servicios.

### *2.3 Marco referencial*

El contenido a leer a continuación ha sido tomado de documentos propios de la empresa *HR Support* y de entrevistas a los directivos y consultores asociados a la compañía.

*HR Support* nace en marzo de 1998, en respuesta a la necesidad de su fundador Jorge Fuenmayor de contar con una figura jurídica para

prestar servicios de consultoría a la empresa a la cual había renunciado un mes antes.

Una vez concluido el programa “Iniciativa para el Cambio” en *Maxus*, *HR Support* desarrolló una serie de proyectos de consultoría con diversas empresas durante los años 1998 y 1999: *Texaco de Venezuela* (estudio de clasificación y compensación), *Club Recreacional de la Industria Petrolera Nacional* (selección de personal, desarrollo del potencial humano y programa de *coaching*), *Editorial Novagrafía* (diseño y desarrollo organizacional) y *Schlumberger* en asociación con la firma británica *Brett Thompson & Associates* (programa de gerencia de calidad en países de Latinoamérica como México, Colombia y Ecuador, aparte de Venezuela), entre otras.

En el año 2000 *HR Support* asume el reto de acometer el proceso de evaluación, selección y reclutamiento de 64 Técnicos de Operación y Mantenimiento de entre 250 aplicantes, para la naciente empresa *ACCROVEN S.R.L.*

Entre 2001 y 2006 lideró y facilitó varios proyectos para diversas empresas del sector petrolero:

- *PREUSSAG ENERGIE*, operadora petrolera alemana en la Costa Oriental del Lago, Estado Zulia, actualmente *SUELOPETROL*
- *INEMAKA*, operadora petrolera en Anaco, Estado Anzoátegui
- *CNPC América Ltd. Venezuela*, Compañía Nacional Petrolera China .
- *INVERSIONES KAMMARATA*, firma de decoración
- *TOTAL*, operadora petrolera francesa
- *SKANSKA VENEZUELA*, servicios petroleros

- *BAKER HUGHES*, servicios petroleros
- *HARVEST VINCCLER*, operadora petrolera
- *PERENCO*, operadora petrolera francesa
- *PETROZUATA*, Asociación Estratégica
- *AMERIVEN*, Asociación Estratégica
- *PROFALCA*, compañía petroquímica en Falcón
- *UNIVERSAL*, equipos y servicios de compresión de gas.

Así, *HR Support* se consolida como una firma de consultoría con sede en la ciudad de Caracas, orientada a la prestación de servicios profesionales de consultoría a empresas, organizaciones e instituciones, con proyección nacional en los ámbitos de recursos humanos, dinámica humana y organizacional, y gerencia del cambio.

Está integrada por dos directores asociados, tres consultores y un *staff* de consultores contratados en función de la dinámica y demanda de proyectos que realicen los distintos clientes de *HR Support*.

Específicamente, en el área de Recursos Humanos la empresa presta los servicios de:

#### *a) Captación y Selección de Personal*

Evaluaciones psicotécnicas; diagnóstico de competencias; y conducción de procesos colectivos de reclutamiento de personal profesional, técnico y operacional.

### *b) Administración de Gestión*

Diseño y elaboración de estructuras organizativas; formulación y desarrollo de políticas, prácticas, normas y procedimientos de personal; planificación y presupuesto de Recursos Humanos; diseño e implementación de sistemas de evaluación del desempeño; e identificación de necesidades y creación del plan anual de adiestramiento.

### *c) Clasificación y Compensación*

Elaboración y valoración de perfiles de competencias y de descripciones de puestos; determinación de niveles de clasificación; diseño y elaboración de propuestas de políticas salariales y de beneficios fundamentadas en las prácticas internas, el mercado local y la visión estratégica del negocio.

### *d) Escenarios y Costos de Labor*

Análisis y proyección de escenarios laborales y socio-económicos; orientación sobre manejo de situaciones laborales que pudieran afectar el normal desarrollo de sus operaciones; apoyo en conducción de procesos de licitación; análisis de costos y estimación de impacto económico de regulaciones laborales, contratos colectivos, políticas y beneficios de personal.

En el área de dinámica humana y organizacional, la empresa cuenta con:

*e) Consultoría*

En situaciones conflictivas internas, a través de la identificación de las fuentes de conflicto y la intervención pertinente que conduzca a su adecuado manejo y solución.

*f) Programas de coaching*

Asesoría individual y de grupo con la intención de mejorar los niveles de eficiencia y construir equipos de alto desempeño.

*g) Módulos de entrenamiento*

Orientados a comunicación, cultura organizacional y estilos sociales; liderazgo, auto-estima y trabajo en equipo; técnicas para el ejercicio efectivo de la supervisión; pautas y claves para una negociación exitosa; formación de consultores internos para el manejo del conflicto en la empresa; especialización de personal de la empresa en funciones técnicas.

En el área de gerencia del cambio, *HR Support* ofrece:

*h) Programas e Iniciativas para manejo del cambio y mejoramiento de los niveles de calidad*

Apoya y suministra las herramientas para facilitar el desempeño en un entorno que está en movimiento permanentemente.

*i) Apoyo y asesoría*

Estas actividades se enfocarán en el análisis de procesos críticos para la empresa cliente, que permita la simplificación de éstos, así como una mayor rentabilidad de la organización.

Entre los clientes actuales de la organización destacan:

- *BAKER HUGHES* (Servicios Petroleros)
- *CNPC América Ltd. Venezuela* (Compañía Nacional Petrolera China)
- *HARVEST VINCCLER* (Operadora Petrolera)
- *PERENCO* (Operadora Petrolera Francesa)
- *PROFALCA* (Compañía Petroquímica en Falcón)
- *DIGITEL* (Compañía de servicios de telecomunicaciones)

Se puede evaluar el desempeño de *HR Support* mediante los siguientes indicadores.

*- Cartera de Clientes*

Entre 1998 y 2001 se ubicó en un promedio de un cliente anual, pasando en el 2004 a cuatro clientes promedio por año; culminando 2006 con un promedio de ocho clientes por año.

## - *Comportamiento Financiero*

Cifras de ingresos anuales:

1998-1999: Base

2000: +17,5%

2001: -30,9%

2002-2003: +84,6%

2003-2004: +25,0%

2005: +6,7%

2006: +18,8%

Son muchas y variadas las empresas que compiten con *HR Support*, se clasifican por área de la siguiente manera:

### a) *Compensación*

#### - *HayGroup*

Es una firma de servicios profesionales fundada en 1943 en Filadelfia, que actualmente ofrece sus servicios en 35 países. Entre estos servicios destacan: claridad de roles, diseño organizacional y análisis y descripción de cargos; selección, modelos de competencias y *coaching* ejecutivo; compensación, beneficios y gestión del desempeño; desarrollo de líderes y de equipos de trabajo; clima y cultura organizacional (<http://www.haygroup.com.ve>).

- *Mercer Human Resource Consulting*

En Latinoamérica, tiene presencia en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Venezuela. Su experiencia se enfoca en: compensación y beneficios para empleados; estrategias de capital humano; consultoría de inversión; soluciones a programas de administración (<http://www.mercerhr.com.ve>)

- *Hewitt Venezuela*

Firma global de *outsourcing* y consultoría de Recursos Humanos (<http://www.hewittassociates.com>)

*b) Reclutamiento y Selección de Personal*

- *PsicoConsult*

Empresa fundada en 1987 por psicólogos venezolanos, que opera desde Caracas, Venezuela, y extiende su acción a otros países de América Latina. Entre sus áreas de trabajo destacan: desarrollo de instrumentos de evaluación individual, grupal y organizacional; estudios de clima organizacional; evaluación de personal para selección; capacitación en medición psicológica y organizacional; intervención organizacional; realización de entrevistas; generación de equipos de alta cohesión (<http://www.psicoconsult.com>)

- *A&C Consultores*

Ofrece soluciones integradas en el área de consultoría gerencial, se enfoca en procesos de captación, diagnóstico y planificación del capital humano; evaluación de desempeño; estimación de potencial; definición de cuadros de reemplazo, planes de carrera y sucesión; detección de necesidades de adiestramiento; definición y aplicación de modelos de competencias (<http://www.aycconsultores.com>).

c) *Laboral*

- *Personnel Support*

Empresa dedicada a la capacitación, reclutamiento y selección de Recursos Humanos; y a la negociación de contratos colectivos.

Incluye una red de servicios de Relaciones Industriales que abarca el diseño de estrategias laborales, la negociación de convenios colectivos y acuerdos sindicales, la administración de la dinámica laboral y manejo de empresas contratistas.

También provee servicios de *outsourcing* de procesos de nómina y consultoría especializada en: organización y reestructuración de empresas, planificación estratégica de Recursos Humanos, reclutamiento y selección de personal, evaluación de desempeño, estudios salariales, desarrollo de personal y planes y beneficios (<http://www.persupport.com>)

d) *Coaching*

- *Psicólogos independientes.*

e) *Otros*

- *Adecco*
- *Amrop Hever Group*
- *Arphe Retho Selección de Personal*
- *Codado*
- *Congente*
- *Gestion Organizacional*
- *Heidrick & Struggles*
- *Hiring Group*
- *HR People Solution*
- *Human Source*
- *Kornferry*
- *Manpower*
- *Patiño & Sánchez-Veja*
- *Quest Consulting Group*
- *Ray & Berndtson*
- *Transearch*

(<http://www.empleofuturo.com>)

## 2.4 Antecedentes de la investigación

La consulta a trabajos de grado realizados recientemente en universidades de Caracas fue una orientación primordial al momento de abordar las temáticas esenciales de la presente investigación.

Gómez, D. y Martínez, M. (2001) tenían como propósito “diseñar una estrategia de comunicaciones integradas de mercadeo para el lanzamiento en pre-venta del proyecto residencial primario 'Mirador plaza' de la oficina comercial Century 21 Bricks Caracas” (p.193).

Dicha estrategia pretendía dirigirse a hombres y mujeres compradores y/o clientes de activos inmuebles primarios, entre los 30 y 50 años de edad, de nivel socioeconómico AB, ubicados en la Gran Caracas.

Los instrumentos empleados por los investigadores fueron un *focus group* entre los compradores y clientes potenciales, y entrevistas a expertos en el área de las comunicaciones y de los bienes raíces.

Entre sus conclusiones los investigadores destacan que:

(...) Cada sector dispone de un mercadeo propio, en función de las características del producto que fabrica y produce.

(...) La orientación (...) hacia el enfoque de las comunicaciones integradas de mercadeo es fundamental, ya que la aceptación de este concepto anima e involucra a

la totalidad de la organización, inspira sus planes, orienta y coordina sus estructuras y funciones, impone un espíritu de investigación y renovación, desde la perspectiva de su rentabilidad.

(...) Solo con la creación de un equipo especializado en las áreas de publicidad, relaciones públicas, mercadeo directo, venta personal, y promociones de venta, que manejen de forma estructurada y cohesionada cada una de las herramientas, se podrán maximizar los recursos y lograr los objetivos de manera efectiva (Gómez y Martínez, 2001, p.316).

Morales, A., y Panaro, D. (2006) plantearon como su objetivo general “diseñar una estrategia de comunicaciones dirigida a promover los servicios que ofrece la Galería Gastronómica entre sus públicos objetivos” (Morales y Panaro, 2005, p.46).

El instrumento de recolección de datos empleado fue la entrevista semiestructurada dirigida a una muestra de personas que cumplieran con las características del público objetivo que definieron para la galería gastronómica.

La estrategia que diseñaron los investigadores estaba conformada por tácticas de mercadeo directo, relaciones públicas, publicidad, promoción, *publicity*, y comunicaciones internas. Estas actividades se encontraban reforzadas por un plan de acciones de ejecución y control: reuniones semanales de los empleados, cuestionarios para medir el nivel de satisfacción y sugerencias, comparación del número de

solicitudes promedio previas y posteriores a la implementación de la estrategia, monitoreo del número de visitas a la página Web con respecto a cifras anteriores, control de publicación de anuncios publicitarios.

Urdaneta, R (1995) desarrolló su trabajo de investigación en torno al objetivo de “establecer la importancia de los procesos de comunicación en el Banco del Caribe con el fin de hacer frente a los cambios surgidos en el Banco a raíz de la crisis del sistema financiero venezolano” (p7).

Entre sus objetivos específicos destacan: “Identificar las posibles fallas de comunicación existentes en el Banco del Caribe; (...) señalar posibles soluciones para mejorar los procesos de comunicación interna y externa del Banco” (p.7).

Las técnicas de recolección de datos aplicadas fueron: la observación directa no participante, de tipo no estructurada; entrevista no estructurada y cuestionarios dirigidos a la gerencia alta, media y baja del *Banco del Caribe*.

Tras el desarrollo de la investigación la autora concluyó que en la organización había la necesidad de mantener mejor informados a los empleados. Además que “a la hora de establecer un programa estratégico de comunicación en una empresa, es necesario saber claramente cuál es la misión y metas actuales de la organización, de manera que este plan vaya acorde con ellas” (p.105).

Finalmente, indicó que “el éxito de todo proceso comunicativo dentro de una organización, está en conocer y entender a su público, tener

conocimiento exacto del mensaje que se desea transmitir y llegar a todas las personas que deseen o deban escuchar el mensaje” (p.108).

Campos, S., y Galloti, G (1999) definieron como el objetivo general de su trabajo “establecer estrategias mercadotécnicas orientadas al logro de una comercialización más eficiente en empresas consultoras de Ingeniería y Escritorios Jurídicos en Venezuela” (p.3).

Las técnicas de recolección de datos implementadas fueron la observación no participante y la encuesta.

Entre las recomendaciones aportadas por las investigadoras destacan:

Para llevar a cabo la aplicación de la mercadotecnia dentro de una institución, se debe empezar por aplicar una metodología bien definida:

-Evaluar y seleccionar los segmentos de mercado a los cuales estarán dirigidos los esfuerzos. (...) Indagar sobre las necesidades y preferencias de los consumidores, [para] conocer su comportamiento de compra.

-Identificar las características de la competencia, conocer sobre sus ofertas, los niveles de calidad y las estrategias aplicadas.

-Transformar o diseñar los servicios en productos ajustados a las condiciones de preferencia determinadas en los clientes de cada segmento (...)

-Establecer una mezcla de comunicaciones con la utilización de las herramientas más apropiadas y con las cuales se puedan obtener los mejores resultados, de acuerdo al servicio que se esté promocionando, logrando (sic) su divulgación y posicionamiento de la imagen y de las ventajas de los mismos.

-Establecer y crear estrategias dirigidas a la consecución de una mayor satisfacción en los usuarios, con la finalidad de recompensar y reforzar la lealtad del cliente (p.187).

La investigación emprendida por González, N., Hernández, L., y Villamayor, A. (2005) se planteó como objetivo general “determinar las estrategias de comunicaciones integradas de mercadeo, para la marca de cigarrillos *Belmont* de la empresa *Bigott* en el Área Metropolitana de Caracas en el año 2004” (p.9).

Como instrumento de recolección de datos utilizaron los cuestionarios a los consumidores, las entrevistas en el departamento de mercadeo de la empresa y recolección de datos de fuentes secundarias.

Los investigadores concluyeron que:

Las actuales estrategias de comunicaciones integradas de mercadeo de *Belmont* permiten a la marca mantener su posición en el mercado y por consiguiente el nivel de ventas deseado, siempre y cuando la competencia no esté realizando importantes esfuerzos por cambiar su situación (p.126).

También detectaron que uno de los elementos diferenciadores de la marca *Belmont* con su competencia es que despliegan más material de merchandising en los puntos de venta, lo cual se traduce —al parecer de los investigadores— en buenas relaciones con el cliente y beneficios para la marca.

Además, los investigadores apreciaron que los clientes de *Belmont* no están muy al tanto de las actividades que realiza la Fundación *Bigott*, por lo tanto infieren que no se están haciendo los esfuerzos necesarios para lograr este objetivo.

Mata, P., y Mejías, D. (2003) pretendían con su investigación “estudiar las estrategias de mercadeo orientadas al crecimiento empleadas por la gerencia venezolana, para aprovechar las oportunidades que han surgido en este entorno cambiante y en crisis, asegurando (sic) la supervivencia de la empresa” (p.6).

La técnica de recolección de datos utilizada fue de entrevistas a las gerencias de mercadeo y planificación de diecisiete empresas pertenecientes a los sectores de servicios y manufactura.

Entre sus conclusiones afirman que “los directivos de estas empresas demostraron estar convencidos de que las estrategias no deben confrontar al entorno sino adaptarse a éste y sacarle el mejor provecho” (p.37).

Los investigadores observaron que entre las estrategias utilizadas por las empresas estudiadas para crecer en tiempos de crisis destacan:

1. Ampliar la oferta de productos (la creación de nuevas categorías, la personalización de los productos existentes o la expansión de los portafolios actuales de la empresa)
2. Captación de nuevos usuarios, creación de nuevos usos a los productos actuales y expansión geográfica.
3. Mantener las actividades de mercadeo y publicidad, puesto que “las empresas buscan mantenerse en la mente de los consumidores y ofrecerles atractivos para comprar sus productos” (p.37).
4. Las alianzas estratégicas entre empresas.
5. Las estrategias basadas en servicios, para consolidar la lealtad de los clientes actuales y crear diferenciación (p.37).

## CAPITULO 3 MÉTODO

### *3.1 Objetivos de la investigación*

#### *3.1.1 Objetivo General*

Elaborar una estrategia de comunicación para dar a conocer a la empresa de consultoría *HR Support*, que se encuentra en proceso de desarrollo de mercado.

#### *3.1.2 Objetivos específicos*

- a) Identificar las necesidades de comunicación de la empresa consultora *HR Support*.
- b) Establecer los elementos específicos de la identidad corporativa a comunicar en los mensajes dirigidos a nuevos públicos.
- c) Identificar los elementos que conforman la imagen de la empresa.
- d) Definir perfil de potenciales clientes de la consultora *HR Support*.
- e) Determinar estratégicamente los mensajes y medios adecuados a dirigir a los clientes potenciales de la empresa consultora *HR Support*.
- f) Desarrollar las piezas y tácticas de comunicación acordes con las necesidades de la empresa.

### *3.2 Tipo de investigación*

La investigación que se pretende realizar es de tipo exploratoria, debido a que, según lo planteado en el *Manual de trabajo de grado* de la

Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello (2006), las investigaciones de este tipo se orientan a proporcionar elementos adicionales que clarifiquen áreas sobre las que existe un bajo nivel de conocimiento, o en las cuales la información disponible esté sumamente dispersa. Además, no generan conclusiones terminantes sino aproximaciones y permiten reconocer tendencias, corrientes o inclinaciones en una determinada situación.

Según su propósito, la investigación es aplicada, puesto que se dirige fundamentalmente a la resolución de problemas tal como lo establece el *Manual de Trabajo de Grado* antes citado.

Debido a que el presente estudio se dedica a abordar un problema en un momento determinado, se considera que su alcance temporal es transversal. Asimismo se considera mixto de acuerdo a las fuentes de las que se nutre, porque recoge datos tanto de la fuente primaria (*HR Support*), como de información proporcionada por terceros o por apoyo bibliográfico.

Según el lugar donde se desarrollan las investigaciones, es un estudio de campo dado que se observarán las situaciones en su ambiente natural, y finalmente, es de naturaleza empírica porque se estudiarán los hechos sin manipularlos, tal como puntualiza el *Manual del Trabajo de grado* de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello (2006)

### *3.3 Diseño de la investigación*

El diseño de la investigación es no experimental, debido a que consiste en:

La búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o que son inherentemente no manipulables. Se hacen inferencias sobre las relaciones entre las variables, sin intervención directa, de la variación concomitante de las variables independiente y dependiente (Kerlinger, F., y Lee, H. 2002. p. 504)

Este estudio cabe en tal clasificación ya que al diseñar una estrategia de comunicación no se están manipulando deliberadamente las variables como en el diseño experimental; se hace un diagnóstico de la organización y del contexto en la que se encuentra insertada, para luego crear una estrategia que esté acorde con las necesidades de la empresa detectadas en el análisis previo.

### *3.4 Modalidad de tesis*

#### *3.4.1 Estrategias de comunicación*

El Manual de Trabajo de Grado de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello (2006) define a las estrategias de comunicación como modalidades amparadas en necesidades reales

de alguna organización, cuyo propósito es la evaluación del problema o necesidad de información que la organización tiene con alguno de sus públicos de interés para posteriormente plantear soluciones de comunicación. Sus etapas generales son:

- a) La selección de la organización a estudiar
- b) Consultas con fuentes internas de la organización
- c) Revisión de la literatura relativa al área de las estrategias de comunicación.
- d) Revisión de la literatura relativa a la necesidad de la organización
- e) Formulación de un problema concreto a investigar dentro del área, considerando las variables pertinentes
- f) Definición de una metodología (propia de la consultoría en comunicaciones) adecuada al problema
- g) Desarrollo de la propuesta

### *3.4.2 Sub-modalidad 2: Desarrollo de Estrategias de comunicación*

De acuerdo al manual que ha servido como referencia en esta fase del método de la investigación, esta sub-modalidad consiste en desarrollar una estrategia de comunicación destinada a satisfacer necesidades específicas de la organización. Las etapas para su elaboración son:

- a) Identificar todos los públicos de la organización.
- b) Seleccionar los públicos a los que se dirigirán los mensajes.

- c) Describir cualitativa y cuantitativamente estos públicos.
- d) Analizar la situación de la organización y sus requerimientos puntuales.
- e) Seleccionar las herramientas de comunicación a ser utilizadas en la estrategia (*Manual del Trabajo de grado* de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello, 2006)

OBJETIVO	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTOS	FUENTES
Identificar las necesidades de comunicación de la empresa consultora <i>HR Support</i>	Necesidades de comunicación	1. Diagnóstico de las comunicaciones	1. ¿Existe en su empresa un departamento o empleado dedicado exclusivamente a las actividades de comunicación? 2. ¿Qué medios utiliza la empresa consultora <i>HR Support</i> para dar a conocer sus servicios? 3. ¿Cuáles son los mensajes que comunica en estos medios? ¿Existe algún mensaje que considera prioritario? ¿Cuál? 4. ¿Cuáles considera que son sus principales necesidades de comunicación? 5. ¿Cómo se da la comunicación entre los empleados de la organización? 6. ¿Cuáles considera que serían las audiencias de la empresa más allá de los empleados y los clientes?	1. Entrevista semi-estructurada para el diagnóstico de las comunicaciones en <i>HR Support</i>	Empleados y Directivos de <i>HR Support</i>

Tabla 1 Cuadro técnico metodológico – Objetivo 1

Tabla 2 Cuadro técnico metodológico – Objetivo 2

OBJETIVO	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES	INSTRUMENTOS	FUENTES
Identificar los elementos que conforman la imagen de la empresa <i>HR Support</i>	Imagen Corporativa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Antigüedad de las relaciones con la empresa cliente</li> <li>2. Tipo de trabajo realizado para la empresa cliente.</li> <li>3. Apreciación de eficiencia por parte del cliente.</li> <li>4. Calificativos que conforman la imagen que poseen de <i>HR Support</i>.</li> <li>5. Fortalezas y Debilidades de <i>HR Support</i> percibidas por el cliente.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Por cuánto tiempo ha trabajado su empresa con <i>HR Support</i>?</li> <li>2. ¿En cuántos proyectos ha trabajado su empresa con <i>HR Support</i>?</li> <li>3. ¿Qué tipo de proyectos han llevado a cabo?</li> <li>4. ¿En términos de eficiencia , ¿Cuál es su apreciación de los resultados obtenidos?</li> <li>5. Utilice tres adjetivos o una frase para describir cómo es <i>HR Support</i>.</li> <li>6. Enumere, en orden de importancia, tres fortalezas que usted percibe en <i>HR Support</i>.</li> <li>7. Enumere en orden de importancia tres debilidades que usted percibe en <i>HR Support</i>?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entrevista semi-estructurada de imagen corporativa.</li> </ol>	<p>Empresas clientes actuales de <i>HR Support</i></p>

Tabla 3 Cuadro técnico metodológico – Objetivo 3

OBJETIVO	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTOS	FUENTES
Definir perfil de potenciales clientes de la consultora <i>HR Support</i>	Perfil de clientes	1. Tiempo de fundación de la empresa. 2. Sector en que se desempeña la empresa. 3. Funciones que desempeña la empresa. 4. Tamaño de la empresa, en términos de área geográfica que abarca. 5. Características del cliente potencial. 6. Fortalezas y Debilidades del cliente potencial. 7. Necesidades en el área de Recursos Humanos. 8. Contacto con una consultora en Recursos Humanos.	1. ¿Hace cuánto tiempo se fundó su empresa? 2. ¿En qué sector se desempeña su empresa? 3. ¿A qué se dedica la empresa en que trabaja? 4. ¿Cuál es el área geográfica que abarca su empresa? 5. Utilice tres adjetivos o una frase para describir cómo es su empresa. 6. Mencione tres fortalezas de su empresa. 7. Mencione tres debilidades de su empresa 8. Mencione máximo tres necesidades en el área de Recursos Humanos que usted reconoce en su empresa 9. ¿Alguna vez su empresa ha trabajado con una consultora en Recursos Humanos?	1. Entrevista semiestructurada de definición de Perfil de Clientes Potenciales y de estrategia de comunicación a utilizar.	1. Empresas clientes potenciales de <i>HR Support</i> Empresas

Tabla 4 Cuadro técnico metodológico – Objetivo 4

OBJETIVO	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTOS	FUENTES
Establecer los elementos específicos de la identidad a comunicar en los mensajes dirigidos a nuevos públicos.	Identidad corporativa	1. Área de desempeño de la empresa <i>HR Support</i> . 2. Objetivos de la empresa <i>HR Support</i> . 3. Descripción de la empresa 4. Situación actual de la empresa <i>HR Support</i> 5. Proyección de la empresa a futuro.	1. ¿A qué se dedica la empresa de consultoría <i>HR Support</i> ? 2. ¿Cuáles son los objetivos actuales de la empresa? 3. ¿Cuáles son los principales valores de la empresa? 4. Utilice tres adjetivos o una frase para describir cómo es <i>HR Support</i> . 5. Fortalezas 6. Oportunidades 7. Debilidades 8. Amenazas 9. ¿Cuáles son los cambios más importantes que usted percibe que ha experimentado la empresa desde su constitución hasta la actualidad? 10. ¿Cómo ve la empresa en cinco años?	1. Entrevista semi-estructurada de Identidad Corporativa 2. Guía de técnica grupal de diagnóstico de la organización y definición de audiencias.	Empleados y Directivos de <i>HR Support</i>

Tabla 5 Cuadro técnico metodológico – Objetivo 5 y 6

OBJETIVO	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES	INSTRUMENTOS	FUENTES
Determinar estratégicamente los mensajes y medios adecuados para los clientes potenciales de la empresa consultora <i>HR Support</i> .	Estrategia y Plan de Comunicación	1. Mensajes dirigidos a los clientes potenciales de <i>HR Support</i> . 2. Medios adecuados para dirigir los mensajes a los clientes potenciales de <i>HR Support</i> .	<p>1. ¿A qué medios recurrió en el momento de contactar a una empresa consultora en Recursos Humanos?</p> <p>2. En su opinión, ¿cuál es el tipo de comunicación que inspira confianza a la hora de contratar a una empresa de consultoría en Recursos Humanos?</p> <p>3. ¿Recibe usted algún tipo de comunicación de empresas de consultoría en Recursos Humanos?, ¿De qué manera las agencias de consultoría en Recursos Humanos han dado a conocer sus servicios ante su empresa?</p> <p>4. Discusión de los resultados obtenidos en las entrevistas semiestructuradas aplicadas previamente.</p> <p>5. Estudio de la propuesta de estrategia de comunicación a implementar en sus diversas fases: auditoria, objetivos, mensajes, medios y destinatarios, ejecución y control.</p>	1. Entrevista semiestructurada de definición de Perfil de Clientes Potenciales y de estrategia de comunicación a utilizar. 2. Técnica grupal para definir la estrategia de comunicación a utilizar.	1. Clientes potenciales de <i>HR Support</i> . 2. Directivos de la empresa <i>HR Support</i> 3. Expertos de la comunicación.
Desarrollar las tácticas y piezas de comunicación acordes con las necesidades de la empresa.	Ejecución del Plan de Comunicación	1. Tácticas de comunicación dirigidas a los clientes potenciales. 2. Piezas de comunicación dirigidas a los clientes potenciales.		1. Discusión de resultados	Las autoras.

### *3.6 Información secundaria*

Para los fines de esta investigación, se utilizó información secundaria como fundamento teórico y referencial contenida en libros, revistas especializadas, fuentes electrónicas y trabajos de grado, referentes a las materias de comunicación organizacional, comunicación estratégica, mercadeo y comportamiento del consumidor.

### *3.7 Unidades de análisis*

#### *3.7.1 Empresa de Consultoría HR Support*

Firma con sede en la ciudad de Caracas, orientada a la prestación de servicios profesionales de consultoría a empresas, organizaciones e instituciones, con proyección nacional en los ámbitos de recursos humanos, dinámica humana y organizacional, y gerencia del cambio.

Está integrada por dos directores asociados, dos consultores permanentes asignados a proyectos de largo alcance y un personal de seis consultores contratados en función de la dinámica y demanda de proyectos que realicen los distintos clientes de *HR Support*.

#### *3.7.2 Empresas Clientes Actuales*

- *BAKER HUGHES* (Servicios Petroleros)
- *CNPC América Ltd. Venezuela* (Compañía Nacional Petrolera China)
- *HARVEST VINCCLER* (Operadora Petrolera)
- *PERENCO* (Operadora Petrolera Francesa)

- *PROFALCA* (Compañía Petroquímica en Falcón)
- *DIGITEL* (Compañía de servicios de telecomunicaciones)

### *3.7.3 Empresas clientes potenciales y de la competencia*

#### *a) Sector Servicios*

- Consultoría
- Comercio al detal
- Distribución de medicamentos
- Administración y gestión de beneficios sociales

#### *b) Sector consumo masivo*

- Elaboración y comercialización de productos de higiene y cuidado personal
- Producción y comercialización de alimentos
- Elaboración de embutidos
- Producción, distribución y mercadeo de productos de consumo masivo
- Produce, comercializa y vende bebidas y alimentos

#### *c) Sector industrial y construcción*

- Elaboración de láminas termoacústicas y productos asfálticos
- Compresión de gas
- Compresión de gas

#### *d) Sector Telecomunicación*

- Venta, producción y servicios de telecomunicaciones

#### *e) Expertos de la Comunicación*

- Licenciado en Comunicación Social: Andrés Rojas

- Gerente de Mercadeo, Accenture PACC: Tomás Manrique.

### *3.8 Instrumentos*

#### *3.8.1 Selección*

Se hará uso de entrevistas semiestructuradas para el estudio de la identidad corporativa de *HR Support*, el diagnóstico de sus comunicaciones, la imagen corporativa de la consultora en sus clientes, y para definir el perfil de clientes potenciales y la estrategia de comunicación adecuada a emplear en la firma.

Esto representa un total de cuatro instrumentos: dos serán aplicados a los empleados y directivos de *HR Support* (identidad y comunicaciones); uno a los clientes actuales de la compañía (imagen corporativa); y por último, uno a los clientes potenciales o de la competencia (perfil de clientes potenciales y estrategia de comunicación).

Las entrevistas semiestructuradas le permitirán conocer a las investigadoras información proveniente de las fuentes directas por

medio del uso de preguntas abiertas. De esta manera no se limita el contenido de las respuestas y podrán ser fácilmente analizadas, debido a que el número de personas consultadas es menor a treinta, en todos los casos.

También se realizarán dos técnicas grupales. Una de ellas para realizar un diagnóstico de la organización y definir las audiencias de clientes actuales y clientes potenciales o de la competencia, a las cuales se les aplicarán las entrevistas semiestructuras. En esta reunión se discutirán los objetivos de negocio a corto y mediano plazo de la compañía; se determinarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización (Análisis FODA); y se seleccionarán los sectores y las audiencias específicas a las que *HR Support* pretende dirigir sus comunicaciones.

La segunda técnica grupal se realizará, luego de aplicadas las demás herramientas, para definir junto a los directivos de la firma y expertos de las comunicaciones corporativas y de mercadeo, la estrategia de comunicación adecuada a emplear en *HR Support* durante su proceso de desarrollo de mercado.

En esta sesión, se discutirán los resultados obtenidos en las entrevistas aplicadas con anterioridad, y se estudiará la propuesta de estrategia de comunicación a implementar en sus diversas fases: auditoria, objetivos, mensajes, medios y destinatarios, ejecución y control.

### *3.8.2 Diseño*

Los instrumentos fueron diseñados de manera sintetizada para obtener con un número de preguntas reducidas la información requerida para la investigación.

No se utilizarán niveles de medición debido a que es una investigación de tipo cualitativo.

### *3.8.3 Validación*

De manera de garantizar que el uso de estos instrumentos se adecue a los objetivos de la investigación, se consultó, previo a su aplicación, a tres profesores de la Universidad Católica Andrés Bello, expertos en la materia:

- a) Jorge Ezenarro, Profesor de Metodología y Estadística en la Universidad Católica Andrés Bello.
- b) Andrés Rojas, Profesor de Planificación de la Comunicación en la Universidad Católica Andrés Bello, y tutor del presente trabajo de investigación.
- c) Tiziana Polesel, Profesora de Mercadeo y Gerencia de Empresas de Comunicación, y Directora de la Escuela de Comunicación Social en la Universidad Católica Andrés Bello.

### *3.8.4 Ajuste*

No se aplicarán los instrumentos a un grupo piloto, debido a que las herramientas son entrevistas y técnicas grupales aplicadas a personas específicas.

## *3.9 Plan operativo de muestreo*

### *3.9.1 Población de interés*

#### *a) Empresa de Consultoría HR Support*

Todos los integrantes de la empresa consultora: cinco (5) personas

#### *b) Empresas Clientes Actuales*

Toda empresa que adquiere el servicio de *HR Support*: seis (6) clientes

#### *c) Empresas clientes potenciales y de la competencia*

Toda empresa que pueda llegar a adquirir el servicio de *HR Support* y todas las empresas que adquieren los servicios de las compañías consultoras en Recursos Humanos que compiten con *HR Support*.

#### d) *Expertos de la comunicación*

Profesionales preparados en el área de las comunicaciones especialmente en el ámbito corporativo.

#### 3.9.2 *Método de recolección de datos*

En este trabajo de investigación sólo se emplearán dos métodos de recolección de datos: la técnica grupal y la entrevista semiestructurada o entrevista informal.

Luis López-Yarto (2001), en su publicación *Dinámica de grupos cincuenta años después*, define a la técnicas grupales como “un conjunto de métodos prácticos de trabajo con grupos” (p.15).

Por su parte, Borrell (2001), agrega que cada reunión de las técnicas grupales debe inscribirse en una estrategia precisa, en unas tareas o funciones de necesario cumplimiento (p. 214). Además, comenta que para la planificación de cada reunión el gerente debe preguntarse: qué pretende con esa reunión, y si el producto que se obtendrá justifica la inversión de tiempo y dinero; quiénes son los asistentes imprescindibles en la reunión; y cuáles son los documentos, datos o tareas previas necesarias para alcanzar los objetivos planteados (p.219).

Según Guillermo Briones (1990) en su libro *Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales*, las entrevistas informales:

van desde el uso de una guía de entrevista, en la cual se incluyen los principales temas del estudio dentro de los cuales el entrevistador formula las preguntas que le parecen más apropiadas y con el vocabulario que más se adapte a la situación, hasta el uso de entrevistas con mayor formalización en las cuales hay preguntas previamente establecidas, pero en menor número y del tipo abierto, que permite al entrevistado dar respuestas amplias (p.74)

En el presente estudio se hará uso del segundo tipo de entrevista informal a la que el autor hace referencia.

#### *a) Empresas de Consultoría*

- *Técnicas grupales*, que se realizarán con los directivos de la empresa de consultoría en estudio para hacer un diagnóstico de la situación de la organización, para definir las audiencias de las comunicaciones, y por último, para determinar la estrategia de comunicación a emplear.

- *Entrevistas semiestructuradas*, formuladas a los empleados y directivos de la empresa para definir la identidad de la empresa y realizar un diagnóstico de las comunicaciones.

#### *b) Empresas Clientes Actuales*

- *Entrevista semiestructurada*, para conocer la imagen que los clientes actuales tienen de la empresa de consultoría en estudio, como

resultado de la relación establecida tras haber realizado diferentes proyectos en conjunto. Se realizarán llamadas telefónicas o se enviarán por correo electrónico a gerentes de Recursos Humanos o relacionados con el área, dependiendo de su disponibilidad.

*c) Empresas clientes potenciales y de la competencia*

- *Entrevistas semiestructuradas*, para estudiar el perfil de la muestra seleccionada de clientes potenciales y de la competencia, y la estrategia de comunicación más efectiva para dirigirse a estos sectores en los que la consultora tiene mayor interés. Se realizarán llamadas telefónicas o se enviarán por correo electrónico a gerentes de Recursos Humanos o relacionados con el área, dependiendo de su disponibilidad.

*d) Expertos de la Comunicación*

- Brindarán asesoría durante la ejecución de la técnica grupal destinada a definir la estrategia de comunicación a aplicar.

### *3.9.3 Selección del método de muestreo*

El método de muestreo, para todas las unidades de análisis que no representan la población, es el no probabilístico. Éste es recomendado por el *Manual de trabajo de grado* de 2006, de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello, en los casos en los que “hay mucha información concentrada en pocas personas” por lo que “cada individuo es seleccionado en virtud a criterios no aleatorios que dependen del investigador”.

La empresa de consultoría seleccionada se apoya en el muestreo por conveniencia, debido a los lazos existentes entre los investigadores y los directivos de la empresa. Esta clase de muestras “se seleccionan atendiendo fundamentalmente a la comodidad del investigador” (Weiers, R., 1986, p.105)

Las empresas clientes actuales se seleccionarán por el muestreo a juicio, de acuerdo a las organizaciones actualmente usuarias de los servicios que presta la empresa de consultoría.

Las empresas clientes potenciales se escogerán en virtud de los resultados generados de la técnica grupal, con los directivos de la empresa consultora, para definir los sectores y audiencias de mayor interés para la organización.

Las empresas clientes de la competencia se seleccionarán de acuerdo al muestreo por conveniencia, es decir, aquellos clientes de organizaciones que presentan una oferta parecida a la de *HR Support* con las que las investigadoras puedan establecer contactos.

Los expertos de la comunicación que brindarán asesoría al momento de la técnica grupal para definir la estrategia de comunicación a aplicar, se elegirán de acuerdo al muestreo por conveniencia, debido a la capacidad de contacto que puedan tener los investigadores con los especialistas.

### *3.9.4 Tamaños de la muestra*

#### *a) Empresa de Consultoría*

El tamaño de la muestra corresponde al tamaño de la población de *HR Support*: cinco (5) personas.

#### *Empresas Clientes Actuales*

El tamaño de la muestra corresponde al tamaño de la población de clientes actuales de *HR Support*: seis (6) empresas

#### *b) Empresas clientes potenciales y de la competencia*

- Sector servicios: cuatro (4) empresas
- Sector consumo masivo: cinco (5) empresas
- Sector industrial y construcción: tres (3) empresas
- Sector telecomunicaciones: una (1) empresa

#### *c) Expertos de la comunicación*

El tamaño de la muestra corresponde a dos (2) expertos.

### 3.9.5 Elementos de la muestra

#### a) Empresa de Consultoría HR Support

- Jorge Fuenmayor, Director general de *HR Support*
- Marlene Rivas, Directora administrativa de *HR Support*
- Migdali Torres, Consultora
- Maritza Fermenal, Consultora
- Fabio Fuenmayor, Consultor

#### b) Empresas Clientes Actuales

- *BAKER HUGHES*: Luis Olavarria, Gerente de Recursos Humanos en Venezuela.
- *CNPC América Ltd. Venezuela*: Chen Jintao, Gerente Procura LAM
- *HARVEST VINCCLER*: Maura Romero, Gerente de Recursos Humanos en Venezuela.
- *PERENCO*: Rafael Rinaldi, Gerente de Recursos Humanos en Venezuela.
- *PROFALCA*: Manuel Narváez, Gerente de Administración y Finanzas.
- *DIGITEL*: Álvaro Partidas, Vicepresidente de Recursos Humanos.

#### c) Empresas clientes potenciales y de la competencia

- *Sector servicios*

Empresa 1: Gerente de Recursos Humanos

Empresa 2: Asesor de Personal

Empresa 3: Jefe de Gestión Humana

Empresa 4: Analista de Recursos Humanos

- *Sector consumo masivo*

Empresa 1: Coordinador de Recursos Humanos

Empresa 2: Jefe de Comunicaciones Internas

Empresa 3: Gerente de Recursos Humanos

Empresa 4: Gerente de RRHH de la unidad de negocios de cuidado de la belleza.

Empresa 5: Coordinador de Recursos Humanos

- *Sector industrial y construcción*

Empresa 1: Gerente de Recursos Humanos

Empresa 2: Gerente de Recursos Humanos

Empresa 3: Coordinador de Inversión Social

- *Sector telecomunicaciones*

Empresa 1: Administrador de Contratos

d) *Expertos de la comunicación*

- Licenciado en Comunicación Social: Andrés Rojas

- Gerente de Mercadeo, Accenture PACC: Tomás Manrique

### 3.9.6 Ejecución del plan

Tal como se había previsto en pasos anteriores, se realizó una reunión con los directivos de *HR Support* para hacer el diagnóstico de la organización y determinar las audiencias potenciales de la estrategia a realizar.

Seguidamente, se enviaron vía correo electrónico las entrevistas semiestructuradas a los empleados de la empresa en cuestión, para estudiar la identidad y el estatus de las comunicaciones.

De la misma forma, se suministraron las entrevistas semiestructuradas a los clientes actuales de la consultora para evaluar la imagen que éstos tienen de *HR Support*.

Simultáneamente, se administraron los instrumentos a la muestra seleccionada de clientes potenciales y/o de la competencia, para determinar las características de dichos segmentos y obtener referencias en cuanto al diseño de la estrategia de comunicación a emplear. A pesar de que se enviaron a veintiocho empresas y de que se realizaron reiterados contactos vía telefónica y correo electrónico, sólo se recibieron las respuestas de trece compañías.

Posteriormente, se registraron los resultados en una matriz de análisis y se procedió a la discusión de estos datos con relación a los criterios abordados en el marco teórico.

Finalmente, tras la consideración de los resultados, las investigadoras realizaron una propuesta de estrategia de comunicación para *HR Support*, la cual fue discutida y optimizada en una técnica grupal con los directivos de la empresa y los expertos en el área de las comunicaciones.

## **CAPITULO 4    DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

### *4.1 Logística del trabajo de campo*

En primer lugar, para llevar a cabo las entrevistas semiestructuradas se hicieron llamadas y se enviaron correos electrónicos para averiguar los números o direcciones electrónicas de los gerentes de las empresas clientes actuales y potenciales previamente determinadas.

Se estableció contacto con estos profesionales, se les administraron las entrevistas, y tras recibir su respuesta, se les envió un correo electrónico de agradecimiento por su colaboración.

El procesamiento de los resultados, y su inclusión en las matrices diseñadas implicó un trabajo de tres días aproximadamente.

En segundo lugar, para ejecutar las técnicas grupales se concertó una cita con los participantes, y ambas se realizaron en la residencia de una de las investigadoras. Se llamó el día antes a los asistentes para confirmar su presencia en las actividades.

Para la primera técnica, se les envió una copia de los adelantos del trabajo de grado a los directivos de *HR Support* con unas semanas de anticipación. Asimismo, se elaboró una guía de los propósitos de esa reunión y de los temas que se iban a abordar. La sesión duró aproximadamente dos horas, y se cumplieron todos los objetivos planteados.

La organización y procesamiento de estos resultados representaron dos días.

Para la segunda actividad grupal, se preparó un material de referencia para cada uno de los asistentes, que consistía en una carpeta identificada con el trabajo de grado, con un resumen del problema y objetivos planteados en la investigación, con una copia de los instrumentos administrados, de la matriz de resultados, y de los diseños elaborados en concordancia con la estrategia diseñada.

Además se elaboró una presentación en *Power Point*, que explicaba cada fase del desarrollo de la estrategia. Esta reunión duró tres horas, y la elaboración de las correcciones comentadas en esta sesión tomó a las investigadoras dieciséis (16) horas.

#### *4.2 Recolección de datos*

El proceso de entrevistas a los integrantes de *HR Support* no presentó inconvenientes, pues todos respondieron oportunamente. Mientras que para obtener las respuestas de los clientes actuales y potenciales hubo que hacer reiterados contactos telefónicos y vía correo electrónico para recordar a los entrevistados que respondieran las entrevistas, o para concertar nuevas citas con aquellos a quienes se administró el instrumento telefónicamente.

La recolección de datos por medio de las técnicas no presentó dificultades pues se realizaron durante fines de semana en horarios cómodos para los participantes.

### *4.3 Codificación y vaciado de respuestas*

Tras la realización de la técnica grupal destinada a hacer un diagnóstico de la organización y una definición del perfil de los clientes potenciales de *HR Support*, se lograron todos los objetivos planteados: desarrollar una matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la firma; establecer los objetivos de crecimiento del negocio a corto y mediano plazo; y la selección de una muestra de los sectores servicios, consumo masivo, industrial y de construcción, y telecomunicaciones, quienes serán los destinatarios de la estrategia de comunicaciones.

La finalidad de esta actividad era contribuir al desarrollo de una auditoria inicial, necesaria para llevar a cabo la estrategia de comunicación, por esto, los resultados específicos obtenidos en esta técnica se encuentran desplegados en el capítulo correspondiente a la estrategia.

Pregunta/ N° Entrevista	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3
1. ¿A qué se dedica la empresa?	Consultoría en RRHH: Compensación, clasificación y evaluación de cargos. Búsqueda y evaluación de personal. Formación de equipos de alto desempeño; y <i>coaching</i> .	Asesoría en el área de RRHH y de estructura organizacional.	Consultoría en el ámbito de subsistemas de RRHH
2. Objetivos actuales	Desarrollar estrategias para abordar mercados distintos del petrolero e internacionales.	Lograr la mayor satisfacción del cliente.	a) Penetrar en el mercado no petrolero. b) Crecimiento deseable de un 10% en las ganancias. c) Involucrar a la firma en uno o dos proyectos regionales (Latinoamérica o USA)
3. Valores	a) Ética b) Responsabilidad c) Empatía	a) Honestidad b) Capacidad c) Objetividad	a) Profesionalismo b) Lealtad hacia el cliente c) Confiabilidad d) Honestidad e) Receptividad
4. Descripción de la empresa	Entrega oportuna de resultados eficientes.	a) Responsabilidad b) Seriedad c) Disponibilidad	Respuestas prácticas y eficientes en recursos humanos, dinámica humana y organizacional y gerencia del cambio.
5. Cambios trascendentales	La empresa ha logrado ser reconocida en el mercado de consultoría.	La empresa ha logrado ser reconocida en el mercado de consultoría.	a) La empresa ha logrado contar con un equipo de profesionales que dan valor a la firma, a quienes brinda oportunidades de crecimiento. b) Se ha convertido en un competidor importante en mercado.
6. La empresa en 5 años	Serviremos a clientes de diferentes sectores empresariales, y clientes con actividades fuera de Venezuela.	Sólida y bien posicionada en el mercado.	a) Serviremos a clientes de diferentes sectores empresariales, y clientes con actividades fuera de Venezuela. b) La empresa se consolidará como una referencia obligada en el país en materia de búsquedas y evaluación psicotécnica de personal.

**Tabla 6 Entrevistas de Identidad Corporativa - Parte 1**

Pregunta/ N° Entrevista	Entrevista 4	Entrevista 5
1. ¿A qué se dedica la empresa?	Consultoría en RRHH	Asesoría técnica en el área gerencial y de RRHH.
2. Objetivos actuales	Contribuir al desarrollo de las organizaciones mediante consultorías en RRHH que apoyen la gestión productiva para mantenerse competitivas.	a) Ser una empresa exitosa, con excelente posicionamiento en el sector de consultoría gerencial. b) Apoyar a los clientes con responsabilidad, y ofrecerles servicios de calidad.
3. Valores	a) Responsabilidad b) Ética c) Equidad d) Calidad de servicio	a) Responsabilidad b) Excelencia en atención al cliente. c) Ética profesional
4. Descripción de la empresa	a) Objetividad b) Competitividad c) Excelencia en el servicio.	Es una empresa que aporta soluciones efectivas de altísima calidad a los clientes, en el área gerencial y de RRHH.
5. Cambios trascendentales	No los conoce	La empresa ha logrado ofrecer una gama diversa de servicios, preservando la flexibilidad y adaptabilidad en un entorno cambiante.
6. La empresa en 5 años	Líderes en los servicios de Recursos Humanos.	Exitosa empresa de consultoría con sólida trayectoria en el área de servicios gerenciales y de Recursos Humanos.

**Tabla 7 Entrevistas de Identidad Corporativa - Parte 2**

<b>Preguntas/ N° de entrevista</b>	<b>Entrevista 1</b>	<b>Entrevista 2</b>
<b>1. ¿Existe departamento o empleado dedicado a las comunicaciones?</b>	No. Son actividades asumidas por el Director General.	No. Son actividades asumidas por el Director General.
<b>2. Medios utilizados para dar a conocer sus servicios</b>	a) Presentación de servicios b) Recomendaciones	a) Internet b) Recomendaciones
<b>3. Mensajes</b>	a) Responsabilidad b) Oportuna respuesta c) Acuerdos sobre la metodología de trabajo	Servicios que la consultora presta
<b>4. Necesidades de comunicación</b>	Dar a conocer a la empresa en campos distintos al petrolero.	Dar a conocer todas las áreas que abarcan los servicios de la empresa.
<b>5. Comunicación interna</b>	La comunicación es fluida. Las metas y los acuerdos de trabajo se establecen al inicio de cada proyecto.	La comunicación es directa, fluida y concreta.
<b>6. Audiencias más allá de empleados y clientes</b>	Nuevos profesionales.	Ninguna

**Tabla 8 Entrevistas de Diagnóstico de las Comunicaciones - Parte 1**

Preguntas/ N° de entrevista	Entrevista 3	Entrevista 4
<b>1. ¿Existe departamento o empleado dedicado a las comunicaciones?</b>	No. Son actividades asumidas por el Director General.	No
<b>2. Medios utilizados para dar a conocer sus servicios</b>	a) Internet b) Contactos telefónicos c) Visitas personales d) Folleto	a) Mantener estrecha relación con los clientes. b) Material POP: material de oficina, tarjetas de presentación.
<b>3. Mensajes</b>	La misión y alcance de los servicios que presta la empresa.	Se concentran en la comunicación de sus productos clave: Dinámica organizacional, <i>coaching</i> , y <i>headhunting</i> ejecutivo.
<b>4. Necesidades de comunicación</b>	Expandir el mensaje de servicios de la empresa a otros sectores distintos del petrolero.	Su política de comunicaciones ha sido efectiva, y no ha implicado grandes costos. Por lo que considero que se ha hecho lo necesario.
<b>5. Comunicación interna</b>	La comunicación es informal debido al fácil acceso a los miembros de <i>HR Support</i> .	La información es efectiva, baja en cascada desde los niveles altos hasta el resto del equipo.
<b>6. Audiencias más allá de empleados y clientes</b>	Empresas del sector productivo privado, y gerentes con necesidades individuales de asesoría y <i>coaching</i> .	Depende de la necesidad estratégica de la organización en determinado momento.

**Tabla 9 Entrevistas de Diagnóstico de Comunicaciones - Parte 2**

Pregunta/N° entrevista	1	2	3
<b>1. Tiempo</b>	7 años	3 años	6 meses
<b>2. N° de proyectos</b>	10	1	1
<b>3. Tipo de proyectos</b>	a) En recursos humanos: Captación y selección de personal.  b) En dinámica humana y organizacional: Programa de <i>coaching</i>	a) En recursos humanos: Captación y selección de personal.	a) En dinámica humana y organizacional: Programas de <i>coaching</i>
<b>4. Eficiencia</b>	Excelente	Muy bueno	n/a (Proyecto en curso)
<b>5. Descripción HR Support</b>	a) Flexibilidad b) Competitividad c) Puntualidad	Eficiencia	Profesionalismo
<b>6. Fortalezas</b>	a) Comprenden la necesidad del cliente.  b) Costos competitivos.  c) Calidad de la información	a) Experiencia  b) Eficiencia  c) Eficacia	a) Solidez b) Manejo holístico de los problemas  c) Sinceridad
<b>7. Debilidades</b>	Difícil diferenciación con Vértice (Empresa de consultoría que precedió la constitución de <i>HR Support</i> )	n/c	Ninguna

**Tabla 10 Entrevistas de Imagen Corporativa - Parte 1**

Pregunta/N° entrevista	4	5	6
<b>1. Tiempo</b>	8 meses	4 años	5 años
<b>2. N° de proyectos</b>	1	4	2
<b>3. Tipo de proyectos</b>	a) En recursos humanos: Captación y selección de personal.	a) En recursos humanos: a.1) Captación y selección de personal. a.2) Clasificación y compensación.	a) En recursos humanos: Clasificación y compensación b) En dinámica humana y organizacional: consultoría.
<b>4. Eficiencia</b>	Muy bueno	Muy bueno	Bueno
<b>5. Descripción HR Support</b>	a) Eficacia b) Dinamismo c) Profesionalismo	a) Efectividad b) Competitividad c) Responsabilidad	Eficiencia
<b>6. Fortalezas</b>	a) Capacidad técnica b) Profesionalismo c) Propuestas claras y precisas.	a) Capacidad técnica b) Seriedad y confidencialidad. c) Eficiencia	a) Conocimiento b) Experiencia c) Honestidad
<b>7. Debilidades</b>	a) Distancia geográfica b) Falta de información electrónica.	a) Retraso en tiempos de atención por alta demanda. b) Poco personal (empleados)	n/c

**Tabla 11 Entrevistas de Imagen Corporativa - Parte 2**

Preguntas/N° Entrevista	Entrevista 1	Entrevista 2
<b>1. Cargo que desempeña</b>	Gerente de Recursos Humanos	Asesor de personal
<b>2. Tiempo de la empresa</b>	6 años	47 años
<b>3. Sector</b>	<b>Servicios</b>	<b>Servicios</b>
<b>4. ¿A qué se dedica la empresa?</b>	Consultoría	Comercio al detal
<b>5. Área geográfica</b>	Pacto andino, centroamérica y el caribe.	Distrito Capital, Valencia, Barquisimeto, Maracaibo
<b>6. Descripción de empresa</b>	a) Alto desempeño b) Competitividad c) Global	a) Innovadora b) Dinámica c) Talento Joven
<b>7. Fortalezas de su empresa</b>	a) Profesionalismo b) Imagen global c) Credibilidad	a) Cumple normas b) Organización c) Compromiso
<b>8. Debilidades de su empresa</b>	a) Falta adaptación local b) Complejidad de funciones c) Exceso de trabajo en algunos cargos.	a) Retraso en los plazos de entrega. b) Problemas de comunicación. c) Reconocimiento.
<b>9. Necesidades en RRHH</b>	a) Mejorar sistemas de compensación y beneficios. b) Desarrollo de liderazgo interno. c) Desarrollo de planes de carrera.	a) Automatización de los sistemas b) Análisis de procesos
<b>10. ¿Ha trabajado con consultora en RRHH?</b>	Sí	Sí
<b>11. Medios de contacto con esa consultora en RRHH</b>	Recomendaciones	Recomendaciones
<b>12. Opinión de comunicación que inspira confianza.</b>	Presentación personal de servicios, clientes y garantías.	Comunicación clara y sencilla
<b>13. ¿Recibe comunicaciones de consultoras en RRHH?</b>	Sí	Sí
<b>14. ¿Qué medios utilizar para contactar a su empresa?</b>	a) Folletos b) Presentación de servicios en cartas o Power point. c) Visitas personales.	a) Correo electrónico b) Recomendaciones

**Tabla 12 Entrevistas de Perfil de Clientes Potenciales. Sector Servicios - Parte 1**

Preguntas/N° Entrevista	Entrevista 3	Entrevista 4
1. Cargo que desempeña	Jefe de gestión humana	Analista de RRHH
2. Tiempo de la empresa	100 años	15 años
3. Sector	<b>Servicios</b>	<b>Servicios</b>
4. ¿A qué se dedica la empresa?	Distribución de medicamentos	Administración y gestión de beneficios sociales.
5. Área geográfica	Oriente del país	Trasnacional
6. Descripción de empresa	a) Familiar b) Experiencia c) Ética	a) Joven b) Productiva c) Emprendedora
7. Fortalezas de su empresa	a) Solidez b) Competitividad c) Ética	a) Trabajo en equipo b) Efectividad c) Vocación de servicio
8. Debilidades de su empresa	a) Falta integración de las distintas unidades de RRHH. b) Mejorar las descripciones de algunos cargos. c) Mejorar remuneración.	n/c
9. Necesidades en RRHH	a) Automatización de sistemas b) Definir políticas de compensación.	Organización y división de tareas.
10. ¿Ha trabajado con consultora en RRHH?	Sí	No
11. Medios de contacto con esa consultora en RRHH	No sabe	n/a
12. Opinión de comunicación que inspira confianza.	Énfasis en el reconocimiento y profesionalismo de la empresa.	Formal
13. ¿Recibe comunicaciones de consultoras en RRHH?	No	No
14. ¿Qué medios utilizar para contactar a su empresa?	n/a	n/a

**Tabla 13 Entrevistas de Perfil de Clientes Potenciales. Sector Servicios - Parte 2**

Preguntas/ N° de entrevista	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3
1. Cargo que desempeña	Coordinadora de RRHH	Jefe de comunicaciones internas.	Gerente de RRHH
2. Tiempo empresa	64 años en Venezuela	65 años	50 años
3. Sector	<b>Consumo masivo</b>	<b>Consumo masivo</b>	<b>Consumo masivo</b>
4. ¿A qué se dedica la empresa?	Elaboración y comercialización de productos de higiene y cuidado personal.	Producción y comercialización de alimentos.	Elaboración de embutidos
5. Área geográfica	Todo el país	Mundial	Todo el país
6. Descripción empresa	a) Líder b) Estratégica c) Orientada a resultados	a) Conservadora b) Tradicional c) Vertical	a) Exitosa b) Tradicional c) Veloz
7. Fortalezas de su empresa	a) Trabajo en equipo b) Mejoramiento continuo c) Cuidado de la gente.	a) Constancia b) Enfoque en resultados c) Calidad en productos.	a) Presencia en el mercado. b) Productos de calidad. c) Integración de las cadenas de producción y distribución.
8. Debilidades de su empresa	n/c	a) Falta de liderazgo b) Verticalidad c) Sobrecarga de funciones	a) Fuga de talento b) Relaciones laborales ancladas en la conflictividad del país.
9. Necesidades en RRHH	n/c	a) Reestructuración de funciones en RRHH. b) Cambios en temas de negociación con sindicatos. c) Respuestas eficientes a las necesidades de la gente.	a) Formación sindical al tren de supervisores. b) Formación en seguridad laboral. c) Modelo de gestión de RRHH adaptado al negocio.
10. ¿Ha trabajado con consultora RRHH?	Sí	No	Sí
11. Medios de contacto con esa consultora en RRHH	Recomendaciones	n/a	a) Recomendaciones b) Experiencias previas.
12. Opinión de comunicación que inspira confianza.	Comunicación clara y énfasis en los clientes con quienes trabajan.	Recomendaciones y énfasis en la experiencia previa y en la diferenciación.	Recomendaciones
13. ¿Recibe comunicaciones de consultoras en RRHH?	Sí	Sí	Sí
14. ¿Qué medios utilizan para contactar a su empresa?	a) Correos electrónicos b) Llamadas telefónicas.	a) Folletos b) Páginas web	a) Presentación personal de servicios b) Internet

**Tabla 14 Entrevistas de Perfil de Clientes Potenciales. Sector Consumo Masivo**

**Parte 1**

Preguntas/ N° de entrevista	Entrevista 4	Entrevista 5
1. Cargo que desempeña	Gerente de RRHH de la Unidad de negocios de cuidado de la belleza.	Coordinador de RRHH
2. Tiempo empresa	170 años	65 años
3. Sector	<b>Consumo masivo</b>	<b>Consumo masivo</b>
4. ¿A qué se dedica la empresa?	Producción, distribución y mercadeo de productos de consumo masivo.	Produce, comercializa y vende bebidas y alimentos.
5. Área geográfica	Mundial	Todo el país
6. Descripción empresa	Compañía global líder en mercadeo de productos de consumo masivo.	a) Dinámica b) Rápida c) Ética
7. Fortalezas de su empresa	a) Liderazgo b) Flexibilidad c) Desarrollo de carrera d) Innovadora e) Moderna  f) Gente joven	a) Esquema de distribución  b) Posicionamiento de marca  c) Productos de calidad
8. Debilidades de su empresa	a) Complejidad en la organización. b) Toma de decisiones lenta. c) Exceso de <i>Outsourcing</i> .	a) Falta de seguimiento de los procesos. b) Falta darle continuidad a la implantación de nuevos procesos. c) Muy familiar
9. Necesidades en RRHH	a) Simplificación de las estructuras organizacionales.  b) Simplificación de procesos.	a) Desarrollo de personal b) Entrenamiento c) Manejo del cambio
10. ¿Ha trabajado con consultora RRHH?	Sí	Sí
11. Medios de contacto con esa consultora en RRHH	Recomendaciones	Recomendaciones
12. Opinión de comunicación que inspira confianza.	Énfasis en la experiencia previa y profesionalismo de la empresa.	Clara, transparente. Debe hacer énfasis en la experiencia de los consultores.
13. ¿Recibe comunicaciones de consultoras en RRHH?	No	Sí
14. ¿Qué medios utilizan para contactar a su empresa?	n/a	a) Folletos b) Correos electrónicos c) Solicitud de reuniones vía telefónica.

**Tabla 15 Entrevistas de Perfil de Clientes Potenciales. Consumo Masivo**  
**Parte 2**

Preguntas/N° Entrevista	Entrevista 1	Entrevista 2
1. Cargo que desempeña	Gerente de RRHH	Gerente de RRHH
2. Tiempo de la empresa	53 años	14 años
3. Sector	<b>Industrial-Construcción</b>	<b>Industrial</b>
4.¿A qué se dedica la empresa?	Elaboración de láminas termoacústicas y productos asfálticos.	Compresión de gas.
5. Área geográfica	Nacional el internacional	Todo el país.
6. Descripción de empresa	a) Productiva b) Sólida c) Compleja	a) Productiva b) Consolidada c) Sólida
7. Fortalezas de su empresa	a) Recursos humanos  b) Estabilidad de la empresa y de sus trabajadores.	a) Presencia significativa en el mercado  b) Reconocimiento  c) Calidad
8. Debilidades de su empresa	n/c	Desventaja en contrataciones (sindicatos)
9. Necesidades en RRHH	a) Estructura organizacional  b) Faltan políticas de capacitación y desarrollo del personal.  c) No existen políticas salariales definidas.	Mejorar el proceso de selección y adiestramiento.
10.¿Ha trabajado con consultora en RRHH?	Sí	Sí
11. Medios de contacto con esa consultora en RRHH	Recomendaciones	Recomendaciones
12.Opinión de comunicación que inspira confianza.	Recomendaciones	Énfasis en ventajas competitivas y credenciales de la empresa.
13. ¿Recibe comunicaciones de consultoras en RRHH?	Sí	Sí
14. ¿Qué medios utilizar para contactar a su empresa?	a) Internet b) Prensa c) Recomendaciones	a) Internet  b) Venancham

**Tabla 16 Entrevistas de Perfil de Clientes Potenciales.  
Sector Industrial y Construcción- Parte 1**

Preguntas/N° Entrevista	Entrevista 3	Entrevista 4
1. Cargo que desempeña	Coordinador de inversión social.	Administrador de contratos.
2. Tiempo de la empresa	10 años	6 años
3. Sector	Industrial	Telecomunicaciones y tecnología
4. ¿A qué se dedica la empresa?	Compresión de gas.	Venta, producción y servicios de telecomunicaciones.
5. Área geográfica	Estado Monagas.	Nacional
6. Descripción de empresa	Comprometida con sus trabajadores, la comunidad, y sus accionistas.	a) Rápida b) Exigente c) Compleja
7. Fortalezas de su empresa	a) Profesionalismo de su personal. b) Fácil acceso a los diferentes niveles de la organización. c) Simplicidad de procesos administrativos.	a) Alto nivel de competitividad. b) Diferenciación de funciones en los departamentos. c) Buen clima organizacional.
8. Debilidades de su empresa	Estructura horizontal	a) Bajo nivel de remuneración. b) Mala distribución de las funciones de los cargos. c) Falta de motivación.
9. Necesidades en RRHH	a) Información sobre las nuevas legislaciones. b) Estudios en materia de Responsabilidad social. c) Compensación y beneficios.	a) Fallas en manejo de conflictos internos. b) Falla en procesos de selección. c) Análisis de procesos de respuesta.
10. ¿Ha trabajado con consultora en RRHH?	Sí	No
11. Medios de contacto con esa consultora en RRHH	a) Recomendaciones b) Carpetas de presentación c) Internet	n/a
12. Opinión de comunicación que inspira confianza.	Comunicación clara. Énfasis en la experiencia.	Énfasis en la trayectoria y garantías. Comunicación de la variedad de servicios.
13. ¿Recibe comunicaciones de consultoras en RRHH?	Sí	No
14. ¿Qué medios utilizar para contactar a su empresa?	a) Folletos b) Carpetas o discos compactos de presentación c) Páginas web	n/a

**Tabla 17 Entrevistas de Perfil de Clientes Potenciales.  
Sector Industrial y Construcción; Telecomunicaciones - Parte 2**

Finalmente, se realizó la técnica grupal para optimizar la estrategia de comunicación a aplicar por la empresa consultora. Esta actividad tenía como objetivos la discusión de los resultados obtenidos en las entrevistas semiestructuradas aplicadas previamente, y el estudio de la propuesta de la estrategia de comunicación en sus diversas fases: auditoria, objetivos, mensajes, medios y destinatarios, ejecución y control.

Los comentarios aportados por los directivos y por los especialistas en comunicaciones se enfocaron en presentar de manera más clara la información de la auditoria inicial y en aspectos formales y de diseño de las tácticas de comunicación planteadas. Los cambios recomendados fueron incorporados a la estrategia de comunicación desarrollada en esta investigación.

#### *4.4 Discusión de resultados*

Al realizar un diagnóstico de la organización *HR Support*, de acuerdo al Análisis FODA se destacan las siguientes características:

a) Fortalezas: la experiencia y el posicionamiento de la empresa en el área de Recursos Humanos; el enfoque pragmático, que permite dar respuestas eficientes a costos competitivos; la adaptabilidad a las demandas del mercado; y el contacto con especialistas y profesionales en consultoría y gestión de personal.

b) Debilidades: desconocimiento de mercados distintos al petrolero; falta de una estrategia previa de comunicación en la empresa, junto con

la ausencia de mecanismos para darse a conocer en nuevos sectores; y necesidad de diferenciarse de otras consultoras en Recursos Humanos.

c) Oportunidades: disponibilidad de especialistas en asesoría corporativa, que pueden ser contratados de acuerdo a la demanda de proyectos; crecimiento de las medianas empresas del sector privado, lo que abre nuevos mercados en los que la consultora puede incursionar; y solicitud de servicios por parte de compañías ya constituidas que tratan de adaptarse al entorno cambiante, en especial a las implicaciones de las legislaciones aprobadas recientemente.

d) Amenazas: dependencia de las organizaciones privadas o mixtas que se desenvuelven en el sector petrolero de las acciones de PDVSA; estatización de empresas de servicios básicos; marco de regulaciones que sanciona o restringe diversas actividades en el ámbito empresarial; fuga de talentos en busca de mejores oportunidades de trabajo y crecimiento; y polarización política, que impacta las decisiones de los negocios.

Ante este panorama, sus directivos manifiestan la necesidad ineludible de expandirse a nuevos sectores distintos al petrolero, puesto que tanto en sus debilidades como amenazas indican la dependencia a este sector.

Según la teoría planteada por Campos y Galloti (1999) este proceso constituye un desarrollo de mercado, ya que consiste en abordar a nuevos mercados con los mismos servicios ofertados.

Asimismo, los empresarios expresan que la compañía cuenta con la suficiente experiencia, preparación y reconocimiento para asumir este reto; sin embargo, aclaran que es indispensable emprender estrategias para aproximarse a los sectores potenciales con una oferta de servicios diferenciada, atractiva, flexible, eficiente y rentable. Tal como plantea Tejada (1991) cuando indica que se debe determinar el público objetivo al que se le dirigirá una comunicación específica, para, posteriormente, realizar los mensajes adaptados a cada público, que deben ser coherentes con el mensaje genérico que se quiere transmitir.

Adicionalmente, los directivos destacan como un valor agregado la posibilidad de adaptarse a las necesidades de los clientes, sin importar su ubicación dentro o fuera del país.

Los directivos de *HR Support* estiman un futuro exitoso para su organización, dada la disponibilidad de profesionales preparados para emprender proyectos con esta compañía, y la alta demanda de servicios de consultoría por parte de empresas recién constituidas y de empresas con trayectoria, que necesitan adaptarse a las condiciones del entorno nacional y mundial.

Puntualmente, definen como objetivos a corto plazo: desarrollar su mercado, al abarcar al menos cuatro clientes de sectores distintos al petrolero, tales como: servicios, telecomunicaciones, consumo masivo e industrial y construcción; y consolidar proyectos con dos clientes norteamericanos, que representarían la expansión de los servicios de *HR Support* a otros países de Latinoamérica, o a Estados Unidos.

Además, conciben como sus objetivos a mediano plazo: concretar su alianza con *The Wallace Group*, para expandir su radio de acción a otros países de Latinoamérica, especialmente en desarrollo de eventos con grupos multiculturales; y explorar la alianza en actividades de reclutamiento y selección con la firma *Reditus International*, de alcance regional.

En cuanto a la identidad corporativa, Antonoff (1985) la define como la suma de todos los elementos de representación de la empresa ante sus empleados, clientes, proveedores y el público en general. A lo que Van Riel (2000) agrega que una identidad consolidada genera motivación en los empleados y confianza en los públicos externos. En lo particular, los integrantes de *HR Support* describen a la empresa con características que pueden resumirse en la frase: “Entrega oportuna de resultados eficientes”. Así mismo, los valores que más destacan en la organización son: ética, profesionalismo, responsabilidad, honestidad, y calidad de servicio.

Entre los principales logros de la empresa, sus miembros puntualizan el reconocimiento alcanzado en el mercado de consultoría; la conformación de un equipo de profesionales talentosos con oportunidades de crecimiento en la compañía; y la diversificación de la oferta de servicios.

A partir de esta evolución que señalan quienes constituyen a *HR Support*, ellos pronostican que en aproximadamente cinco años habrán consolidado sus objetivos actuales: “Servir a clientes de diferentes sectores empresariales, y clientes con actividades fuera de Venezuela”.

Con referencia a la comunicación interna, Margarida Krohling (2003) destaca que consiste en la utilización planificada de herramientas de comunicación institucional y de mercadeo, para hacer posible toda interacción entre la organización y sus empleados. En *HR Support*, los entrevistados describen a las comunicaciones como fluidas, directas, informales y concretas, a pesar de que reconocen que no existe ningún departamento o empleado dedicado exclusivamente a administrarlas, tanto en el ámbito interno como externo.

Específicamente el mensaje, según Thierry Libaert (2000), es el elemento en que se establecen el conjunto de las comunicaciones de la empresa, el cual debe proporcionar dirección y coherencia. A su vez, Garrido (2004) afirma que los medios son los instrumentos y soportes a través de los cuales las comunicaciones adquieren su estado de acción.

Con relación a estos aspectos, los integrantes de *HR Support* resaltan que el mensaje clave comunicado por la organización es su gama de servicios, y que los medios utilizados para difundirlos son la presentación profesional de la empresa mediante visitas personales, folletos, material promocional, recomendaciones y correos electrónicos.

Además, hacen énfasis en que el reto fundamental en esta área es dar a conocer a la empresa en nuevos mercados, y que algunas audiencias potenciales podrían ser empresas del sector privado, nuevos profesionales, y gerentes con necesidades individuales de asesoría.

En materia de imagen corporativa, Krohling (2003) considera que es todo lo que pasa en la mente de los públicos, y según Van Riel (2000)

cuando ésta es firme proporciona autoridad a la empresa y forma la base para su éxito y continuidad.

Al estudiar la imagen corporativa que *HR Support* ha construido en sus públicos a los largo de una relación que varía desde los seis meses hasta los siete años, los seis clientes actuales entrevistados describen a la empresa como: eficiente, competitiva, profesional y responsable.

Específicamente en términos de eficiencia —definida en *businesscol.com* como la capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización— la mayoría de los gerentes consultados considera que los resultados obtenidos en los proyectos realizados fueron muy buenos.

Además, perciben como fortalezas de *HR Support* su experiencia y profesionalismo, calidad, eficiencia, y costos competitivos. Por otra parte, indican como debilidades la dificultad en la diferenciación con *Vértice*<sup>1</sup>; la distancia física entre la empresa y algunos de sus clientes ubicados en el interior del país; la falta de información electrónica; y el retraso de atención debido a la alta demanda y al poco personal.

En cuanto a los resultados de los clientes potenciales y los de la competencia, se decide clasificarlos por sectores: servicios, consumo masivo, industrial y construcción, y telecomunicaciones; precisamente porque según Kotler (2000) el marketing de segmentos le permite a la empresa ajustarse mejor a las necesidades del cliente.

---

<sup>1</sup> Vértice: empresa de consultoría que precedió a la consolidación de *HR Support*.

Las empresas seleccionadas en el sector servicios tienen seis años en consultoría en la región de Pacto Andino, Centroamérica y el Caribe; 47 años en comercio al detal en Caracas, Valencia, Barquisimeto y Maracaibo; 100 años en distribución de medicamentos en el oriente del país; y 15 años en la administración y gestión de beneficios sociales en un ámbito trasnacional.

Los entrevistados de este sector pertenecen a distintos rangos vinculados al área de Recursos Humanos: Gerente de Recursos Humanos, Asesor de Personal, Jefe de Gestión Humana y Analista de Recursos Humanos.

En esta área cada entrevistado atribuye a su empresa los siguientes adjetivos que la describen: alto desempeño, competitividad y global; innovadora, dinámica y talento joven; familiar, con experiencia y ética; joven, productiva y emprendedora, respectivamente.

En el mismo orden de respuesta, destacan como fortalezas de cada empresa: profesionalismo, imagen global y credibilidad; seguimiento de normas, organización y compromiso; solidez, competitividad y ética; trabajo en equipo, efectividad y vocación de servicio.

En contraparte, sólo los tres primeros entrevistados señalan como debilidades: falta de adaptación local, complejidad de las funciones y sobrecarga de trabajo en algunos roles; retraso en los plazos de respuesta, problemas de comunicación y reconocimiento; integración de las distintas unidades de Recursos Humanos, descripciones de algunos cargos y remuneración.

Como necesidades específicas en Recursos Humanos indican: mejorar el sistema de compensación y beneficios, desarrollar el liderazgo interno y ejecutar planes de carrera; automatizar los sistemas y analizar procesos; automatizar los sistemas y definir políticas de compensación; y dividir las tareas.

Sólo los tres primeros afirman haber trabajado con empresas de consultoría en Recursos Humanos. Dos de éstos las contactaron por recomendaciones y el último no menciona un medio específico.

Al pulsar su opinión sobre la comunicación que inspira confianza a la hora de promocionar los servicios de una empresa consultora, enfatizan: presentación personal de servicios, clientes con los que han trabajado y garantías; comunicación clara y sencilla; mensajes que destacan el reconocimiento y profesionalismo de la empresa; y la comunicación formal.

Sólo los representantes de las dos primeras empresas afirman que reciben comunicaciones de consultoras en Recursos Humanos y que los principales medios por los que son contactados son folletos, exposición de servicios (en cartas o presentaciones de *power point*), visitas personales, correo electrónico y referencias.

Las empresas seleccionadas en el sector consumo masivo tienen 64 años en la elaboración y comercialización de productos de higiene y cuidado personal en un ámbito nacional; 65 años en la producción y comercialización de alimentos con presencia mundial; 50 años en la elaboración de embutidos en el mercado nacional; 170 años en la producción, distribución y mercadeo de productos de consumo masivo

en un ámbito mundial; y 65 años en la producción, comercialización y venta de bebidas y alimentos en todo el país.

Los entrevistados de este sector ocupan en su mayoría la coordinación o gerencia del área de Recursos Humanos. Sólo el entrevistado de la segunda empresa a la que se hace referencia en este sector ocupa el cargo de Jefe de Comunicaciones Internas.

En esta área de desempeño, cada entrevistado atribuye a su empresa los siguientes adjetivos o frases que la describen: líder, estratégica y orientada a resultados; conservadora, tradicional y vertical; exitosa, tradicional y veloz; compañía global líder en mercadeo de productos de consumo masivo; dinámica, rápida y ética; respectivamente.

En el mismo orden de respuesta, destacan como fortalezas de cada empresa: trabajo en equipo, mejoramiento continuo y cuidado de la gente; constancia, enfoque en resultados y calidad en los productos; presencia en mercado, productos de calidad e integración de la cadena de producción y distribución; liderazgo, desarrollo de carrera, innovación, gente joven y flexibilidad; esquema de distribución, posicionamiento de la marca y productos de calidad.

En contraparte, sólo cuatro entrevistados señalan debilidades en la organización; el primero no indica puntos frágiles. Ellos mencionan: falta de liderazgo, verticalidad y sobrecarga de funciones; fuga de talento y relaciones laborales ancladas en la conflictividad del país; complejidad en la organización, toma de decisiones lenta y exceso de *outsourcing*; falta de seguimiento en la implantación de procesos y el hecho de ser una empresa familiar.

Como necesidades específicas en Recursos Humanos igualmente responden sólo los cuatro últimos entrevistados de este sector, quienes subrayan: la reestructuración de funciones en Recursos Humanos y de los procesos de negociación con sindicatos; la formación sindical al tren de supervisores, preparación en seguridad laboral y la creación de un modelo de gestión de Recursos Humanos adaptado al negocio; la simplificación de las estructuras y de procesos; el desarrollo de personal, de planes de entrenamiento y de manejo del cambio.

Sólo el segundo entrevistado niega el haber trabajado con empresas de consultoría en Recursos Humanos. Los demás han contactado a las consultoras por referencias en el mercado, experiencias previas y recomendaciones.

Al pulsar su opinión sobre la comunicación que inspira confianza a la hora de promocionar los servicios de una empresa consultora, enfatizan: comunicación clara y clientes con los que trabajan; recomendaciones, experiencia previa y diferenciación; recomendaciones; experiencia previa y profesionalismo de la empresa; y comunicación clara y transparente, y trayectoria de los consultores.

Sólo el representante de la empresa que se encarga de producir, distribuir y mercadear productos de consumo masivo, niega recibir comunicaciones de consultoras en Recursos Humanos. Los demás afirman que los principales medios por los que son contactados son correos electrónicos, llamadas telefónicas, folletos, páginas Web y presentación personal de servicios.

Las empresas seleccionadas en el sector industrial y construcción tienen 53 años en la elaboración de láminas termoacústicas y productos asfálticos en el ámbito nacional e internacional; 14 años en la compresión de gas en todo el país; y 10 años en la compresión de gas pero sólo en el Estado Monagas.

Dos de los entrevistados de este sector ocupan la gerencia del área de Recursos Humanos; el último es coordinador de inversión social.

En esta área de desempeño, cada entrevistado atribuye a su empresa los siguientes adjetivos o frases que la describen: productiva, sólida y compleja; productiva, consolidada y sólida; y comprometida con sus trabajadores, la comunidad y sus accionistas; respectivamente.

En el mismo orden de respuesta, destacan como fortalezas de cada empresa: los Recursos Humanos y la estabilidad de la empresa y los trabajadores; presencia significativa en el mercado, reconocimiento y calidad; y profesionalismo del personal, horizontalidad en la comunicación, y simplicidad de los procesos administrativos.

En contraparte, sólo los dos últimos entrevistados señalan debilidades en la organización; el primero no indica puntos frágiles. Aquellos entrevistados registran: desventaja en contrataciones; y horizontalidad de la estructura.

Como necesidades específicas en Recursos Humanos subrayan: modificaciones en la estructura y falta de políticas de capacitación y desarrollo de personal; mejora en el proceso de selección y

adiestramiento; e información sobre nuevas legislaciones, estudios en materia de responsabilidad social, compensación y beneficios.

Los tres entrevistados de este sector afirman haber trabajado con empresas de consultoría en Recursos Humanos. Las empresas establecieron comunicación con estas consultoras por contactos personales, recomendaciones, cartas de presentación y búsquedas en Internet.

Al preguntarles sobre la comunicación que inspira confianza a la hora de promocionar los servicios de una empresa consultora, enfatizan: recomendaciones; ventajas competitivas y credenciales de la empresa; y comunicación clara, experiencia y dominio del área.

Todos los consultados en este sector dicen recibir comunicaciones de consultoras en Recursos Humanos, ya sea por Internet, la prensa, recomendaciones, asociaciones como Venamcham, trípticos, y presentaciones en carpetas y discos compactos.

Por último, la única empresa consultada del sector telecomunicaciones tiene 6 años en la venta, producción y prestación de servicios en telecomunicaciones y tecnología en el territorio nacional.

El entrevistado de este sector ocupa la posición de administrador de contratos de la empresa, y éste atribuye a la organización los adjetivos que la describen como rápida, demandante y compleja; destaca entre sus fortalezas el alto nivel de competitividad, la diferenciación de funciones en los departamentos y el buen clima organizacional.

En contraparte, él señala como debilidades el nivel bajo de remuneración, la mala distribución en las funciones de los cargos y la falta de motivación.

Como necesidades específicas en Recursos Humanos subraya: falta de manejo de conflictos internos, poca precisión en los procesos de selección y respuesta lenta ante las necesidades de los empleados.

El entrevistado niega haber trabajado con empresas de consultoría en Recursos Humanos así como haber recibido comunicaciones de consultoras del área, pero destaca como puntos que inspiran confianza a la hora de promocionar los servicios de asesoría, la trayectoria y garantías que ofrezca la empresa, y la comunicación de la variedad de los servicios.

Con los resultados anteriormente expuestos como insumos, las investigadoras plantean una estrategia de comunicaciones que se rige por los parámetros propuestos por Thierry Libaert (2000): auditoria inicial; definición de objetivos; determinación de audiencias; mensajes y medios; acciones de monitoreo y control. Esta estrategia se optimiza tras la segunda técnica grupal, al implementar las sugerencias y cambios propuestos por los directivos de *HR Support* y los expertos en el área de las comunicaciones previamente señalados en las unidades de análisis.

## CAPITULO 5 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

### 5.1 Auditoria inicial

#### 5.1.1 Matriz FODA

Ámbito Interno	
Fortalezas	Debilidades
_La experiencia y conocimiento en el área de Recursos Humanos y sus procesos.	_Poco conocimiento de otros mercados distintos al petrolero.
_Posicionamiento en el mercado, por experiencia con empresas reconocidas.	_ No ha habido una estrategia de comunicación antes en <i>HR Support</i>
_Costos razonables en proyectos.	_Falta de mecanismos de comunicación para abordar a nuevos mercados.
_Enfoque pragmático que permite dar respuestas funcionales para el logro de los objetivos del cliente.	_Necesidad de diferenciar a la empresa con respecto a Vértice, compañía que precedió a <i>HR Support</i> , y con respecto a la competencia.
_Adaptabilidad a las demandas del mercado, contratación de personal especializado en las áreas requeridas.	
_Flexibilidad de la empresa para manejar clientes nacionales e internacionales.	
_Contactos con especialistas de otras áreas de consultoría y Recursos Humanos.	

Tabla 18 Matriz FODA- Parte 1

<b>Ámbito Externo</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
_ Disponibilidad de profesionales que manejan el área y que pueden ser contratados para proyectos específicos.	_ Dependencia por parte de las empresas privadas del sector petrolero de las decisiones, acciones y contingencias que ocurren en PDVSA.
_ Crecimiento de medianas empresas del sector privado, las cuales necesitan asesoría.	_ Estatización de empresas de servicios básicos.
_ Las empresas ya constituidas demandan asesoría ante el entorno cambiante.	_ Marco regulatorio para el ejercicio empresarial en Venezuela
_ Posibilidad de ofrecer los servicios en otros sectores del mercado	_ Fuga de talentos que dificulta el servicio de búsquedas de personal de la empresa consultora.
_ Nuevas legislaciones, que impulsan a las empresas a solicitar asesoría en sus procesos.	_ Polarización política que vive actualmente el país e impacta las decisiones de los negocios.

**Tabla 19 Matriz FODA - Parte 2**

### *5.1.2 Objetivos de negocio a corto plazo*

- a) La firma persigue desarrollar su mercado, en el sentido de abarcar al menos cuatro clientes de sectores distintos al petrolero, tales como: servicios, telecomunicaciones, consumo masivo e industrial y construcción.
- b) Consolidar proyectos con dos clientes norteamericanos, que representarían la expansión de los servicios de *HR Support* a otros países de Latinoamérica, o a Estados Unidos.

### *5.1.3 Objetivos de negocio a mediano plazo*

- a) La firma tiene proyectado consolidar su alianza con *The Wallace Group*, firma de consultoría norteamericana localizada en *The Woodlands*, Houston – Texas. Esto le permitiría a la compañía expandir su radio de acción a otros países de Latinoamérica, especialmente en desarrollo de eventos con grupos multiculturales.
- b) Explorar la alianza en actividades de reclutamiento y selección con la firma *Reditus International*, de alcance regional.

## *5.2 Objetivos*

### *5.2.1 Objetivo General*

Dar a conocer los servicios de *HR Support* en sus clientes potenciales de los sectores: servicios, consumo masivo, construcción e industrial, y telecomunicaciones.

### *5.2.2 Objetivos específicos*

- a) Crear los mensajes clave a comunicar por *HR Support* en las diversas tácticas de comunicaciones dirigidas a sus clientes potenciales.
- b) Establecer las tácticas específicas para transmitir los mensajes desarrollados.

- c) Definir los medios por los que se difundirán los mensajes.
- d) Determinar los recursos y plazos de tiempo necesarios para llevar a cabo la estrategia.
- e) Asignar las responsabilidades en las acciones de monitoreo y control de las tácticas de comunicación diseñadas para *HR Support*.

### *5.3 Destinatarios*

#### *5.3.1 Sector Servicios*

Las empresas de servicios consultadas abarcan diversas actividades que se desempeñan en este sector: consultoría, comercio al detal, distribución de medicamentos y administración y gestión de beneficios sociales.

Además, son empresas que se desenvuelven desde ámbitos regionales o locales hasta ámbitos trasnacionales.

Entre las principales características de estas empresas destacan: la juventud, el dinamismo, experiencia y competitividad.

Los representantes de estas compañías destacaron que las necesidades inminentes en el área de Recursos Humanos de sus empresas son: mejorar sistemas de compensación y beneficios, organizar y dividir tareas, desarrollar planes de carrera y el liderazgo interno.

### *5.3.2 Sector Consumo Masivo*

Las empresas de consumo masivo consultadas abarcan diversas actividades que se desempeñan en este sector: elaboración y comercialización de productos de higiene y cuidado personal; producción y comercialización de alimentos; de productos de consumo masivo; de bebidas y alimentos; y elaboración de embutidos.

Algunas de estas empresas laboran en Venezuela y otras tienen funciones en diversos países del mundo.

Los representantes de las compañías destacaron como los atributos que las definen: visión global, liderazgo, dinamismo y orientación a los resultados.

Entre sus necesidades de Recursos Humanos primordiales destacan: la reestructuración de las funciones y la simplificación de la estructura organizacional; entrenamiento; formación en materia sindical y en seguridad laboral; y manejo del cambio.

### *5.3.3 Sector Industrial y Construcción*

Las empresas que representan a este sector de clientes potenciales se dedican a: elaboración de láminas termoacústicas y productos asfálticos; y a la compresión de gas.

Destacan entre sus atributos: solidez, productividad y compromiso, y como sus necesidades de Recursos Humanos subrayan: reformar la estructura organizacional; definir políticas de compensación y

beneficios; establecer mecanismos de entrenamiento; capacitar al personal en cuanto a las nuevas legislaciones; mejorar el sistema de selección y adiestramiento.

#### *5.3.4 Sector Telecomunicaciones*

La empresa representante de este sector se dedica a la venta, producción y servicios de telecomunicaciones.

Es descrita como rápida, exigente y compleja por el entrevistado, quien observa como las necesidades específicas del área de Recursos Humanos: el análisis de procesos, y la mejora de los mecanismos de selección y del manejo de conflictos internos.

### *5.4 Mensajes*

#### *5.4.1 Mensaje Primario*

*HR Support*: máximo soporte ante desafíos en Recursos Humanos.

#### *5.4.2 Mensajes Secundarios*

##### *a) HR, soporte profesional*

Se refiere a la experiencia, preparación y dominio en el área de Recursos Humanos de los integrantes de *HR Support*.

### *b) HR, soporte integral*

Se refiere a la amplia gama de servicios que ofrece la consultora en estudio a sus clientes: selección de personal, compensación y beneficios, estructura organizacional, *teambuilding*, *coaching* gerencial y manejo del cambio.

### *c) HR, soporte rentable*

Se refiere a la entrega de soluciones eficientes a costos competitivos.  
[Ver Anexo 7: Diagrama de mensajes]

## *5.4.3 Eslogan*

“*HR Support: máximo soporte en Recursos Humanos*”

## *5.5 Tácticas y medios*

### *5.5.1 Base de datos*

Consiste en la construcción de una matriz que contenga la información de contacto de los clientes potenciales de los sectores abordados en la investigación. Se recomienda el registro de: nombre, apellido, cargo, nombre de la empresa, dirección, teléfono y correo electrónico.

Se incluirá también en esta base de datos los contactos en los medios de comunicación especializados, y en el sector de consultoría y Recursos Humanos.

Dentro de la página Web existirá un formulario en el que los visitantes del sitio pueden ingresar sus datos, los cuales serán agregados automáticamente en la base de datos.

Se sugiere actualizar esta matriz de información cada seis meses.

### *5.5.2 Test HR*

Consiste en un breve cuestionario interactivo que se enviará vía correo electrónico a los clientes potenciales con preguntas sobre puntos estratégicos y de actualidad en el área de Recursos Humanos, lo cual les permitirá a los gerentes evaluar cómo es la gestión en este departamento de su empresa.

Una vez que el ejecutivo marca sus opciones de respuesta, se desplegará un breve comentario referente a las necesidades más relevantes que tiene esa empresa con respecto a los criterios consultados.

Finalmente, los gerentes podrán elegir si desean conocer más sobre los servicios específicos que ofrece *HR Support*, si les gustaría concertar una cita para la presentación de los servicios, o si desean recibir más información con relación a las actividades que organiza la empresa de consultoría.

El objetivo es entablar un primer acercamiento con los clientes potenciales de una manera original y atractiva. [Ver Anexo 8.1]

### *5.5.3 Folleto de presentación de servicios de HR*

Contiene la descripción de los servicios que ofrece *HR Support*, el perfil de sus directivos y la experiencia de la empresa en los distintos proyectos que ha llevado a cabo.

El objetivo será entregar el folleto a los posibles clientes para que conozcan la firma y tengan esta información de referencia y contacto. [Ver Anexo 8.2]

### *5.5.4 Evento de presentación de servicios*

Se invitará a los clientes actuales y potenciales ya registrados en la base de datos a un evento corporativo de lanzamiento.

Además, se espera contar con la asistencia de personas reconocidas en el área de Recursos Humanos, y de los medios de comunicación.

El objetivo será dar a conocer los servicios de *HR Support* en los nuevos sectores en los que la empresa tiene interés, y reforzar la imagen de la consultora en los clientes actuales. [Ver Anexo 8.3]

### *5.5.5 Página Web*

Sitio de *HR Support* en la Web que sirva de medio de conocimiento de la empresa, en el que se exponga la descripción de la empresa, la historia, los servicios que la consultora ofrece, experiencia, perfil de sus directivos y la información de contacto.

De esta manera los clientes potenciales que busquen servicios de consultoría en el área de Recursos Humanos en Internet —bien sea que hayan sido recomendados o no— se encontrarán con información de la empresa.

En la página principal, aparecerán artículos de temas de actualidad en el área de Recursos Humanos; el menú para hacer vínculo con las demás páginas; el *test* de *HR*, el formulario para agregar la información de la empresa a la base de datos de *HR Support*, y una plantilla para que los usuarios del sitio puedan ingresar su currículum.

Este registro de currículos servirá a la empresa a la hora de desarrollar sus planes de búsqueda de personal para sus clientes.

[Ver Anexos 8.4, 8.5]

### *5.5.6 Foros y talleres*

Los foros tienen el objetivo de debatir asuntos de interés y nuevas tendencias en Recursos Humanos, mientras que los talleres se orientarían a la aplicación de herramientas prácticas a casos específicos.

Las audiencias de estos eventos serían los integrantes de *HR Support*, estudiantes de psicología, gerencia y relaciones industriales, y profesionales en el área de Recursos Humanos o consultoría.

Debido al costo monetario que esto puede representar para la firma, la actividad podría realizarse en alianza con otras empresas y universidades.

#### *5.5.7 Notas de prensa y cobertura en los medios de comunicación*

Se pretende invitar a los periodistas de medios de comunicación especializados, y a líderes de opinión en el área de Recursos Humanos a los eventos, talleres y foros que *HR Support* organice, de manera de establecer medidas de relaciones públicas que le permitan a la consultora tener cobertura en los medios y expandir el reconocimiento de la firma.

Las revistas *Gerente*, *Producto*, *Business*, *ANRI (Asociación Nacional de Relacionistas Industriales)*, *Dinero*, *Debates IESA*, serían consideradas para desarrollar esta táctica.

#### *5.5.8 Ensayos de actualidad*

Los directivos de la consultora desarrollarán ensayos de temas de actualidad y de técnicas modernas en Recursos Humanos, los cuales serán publicados en la página Web, enviados a los medios especializados y a los clientes actuales y potenciales.

La finalidad de esta táctica es mantener contacto con estas audiencias, mediante un documento que aportará información y que no será repetitivo.

### *5.5.9 Participación en conferencias de Recursos Humanos*

La asistencia, patrocinio y/o participación como expositores en conferencias y congresos organizadas por *ANRI (Asociación Nacional de Relacionistas Industriales)*, *Venamcham (Cámara Venezolano Americana de Comercio e Industria)* y por otras asociaciones permitirá a la empresa actualizarse, afianzar su reconocimiento en el sector, y aproximar sus servicios a posibles clientes que desconocen a la consultora.

### *5.5.10 Material Promocional*

Es el área en el que se personalizará la relación de *HR Support* con sus clientes actuales y potenciales debido a que el material será seleccionado de acuerdo a las características del sector al que pertenezca al cliente y a la utilidad del objeto para el ejecutivo.

Con esto se pretende la recordación de la firma y un acercamiento con los usuarios o posibles usuarios.

La primera entrega de los recursos promocionales se realizará junto a la invitación del evento de lanzamiento y el folleto de la firma. Se ideó el obsequio de un portanotas que tenga grabado el logo de *HR Support* y una figura de una taza de café, una manzana, un casco, una antena, un balancín, de acuerdo a cada sector: servicio, consumo masivo, industrial y construcción, telecomunicaciones y petrolero, respectivamente. Este portanotas servirá para colocar la invitación como recordatorio en el sitio de trabajo de los invitados.

Esta táctica debe ser de uso continuo en eventos, talleres, fechas especiales (día del trabajador, navidad, aniversario de la empresa cliente) para estar presente en los distintos sectores. Se recomienda la diferenciación en el material a obsequiar, como por ejemplo: tazas atractivas, maletines de computadoras portátiles, escoba para limpiar teclados, *mouse pad*, portarretratos, clips o pizarras recordatorios imantados, post-its, etc. [Ver Anexo 8.6]

#### *5.5.11 Conducción y monitoreo*

Algunas de las tácticas se realizarán en momentos específicos; otras deberán mantenerse en el tiempo para conseguir la consolidación de la estrategia.

El evento de presentación de servicios se realizará en el mes de febrero, por lo que el envío de invitaciones para esa actividad sólo se realizará en esa oportunidad.

Se recomienda realizar los foros y talleres, y actualizar la base de datos al menos dos veces cada año.

Por otra parte, el material promocional se debe seguir enviando a los clientes actuales y potenciales del momento, de acuerdo con la temporada y motivo por el que se envíen.

La página Web es un medio que requiere constante actualización, para garantizar la interactividad de este recurso. Además tanto la información de la página principal como del *test* al que se puede acceder en ese

sitio deben estar en concordancia con los temas más relevantes para el momento.

Es recomendable que los cuestionarios interactivos y los ensayos de actualidad se envíen a los contactos de la base de datos cada tres meses aproximadamente.

El envío del folleto de presentación de servicios se realizará, en principio, antes del evento de lanzamiento; pero podrá entregarse en los foros, conferencias a los que asista u organice *HR Support*, o en las visitas a los clientes potenciales.

El contacto con los medios de comunicación especializados tanto en eventos como por los artículos que los directivos de la consultora realicen debe manejarse con constancia y cuidado para adquirir reconocimiento, sin perjudicar la imagen de la empresa.

La asistencia y patrocinio de eventos debe ser evaluado por los directivos de la consultora de acuerdo a la época en la que se lleven a cabo, al contenido a tratarse en los eventos, a la inversión monetaria que representen y al alcance que tengan para la empresa, por lo que esta táctica en particular no será considerada en el presupuesto inicial; aunque se sugiere un fondo de reserva para estas actividades de aproximadamente Bs. 10 millones.

<b>Táctica</b>	<b>Fecha</b>	<b>Responsable</b>
Página Web	15/11/2007	José Alejandro Rivas (Diseñador de páginas Web) El encargado de las comunicaciones deberá actualizar los contenidos.
Base de datos	Noviembre, 2007	<i>Infoline</i>
Material POP	14/01/2008	<i>Forma y Función</i>
Test <i>HR</i>	21/01/2008	Se realizará en <i>HR Support</i> . El diseño interactivo será desarrollado por José Alejandro Rivas. El test será enviado por correo electrónico.
Folleto de presentación	21/01/2008	<i>Editorial Novagrafía</i> (El costo incluye la cartulina)
Carpentas <i>HR Support</i>	21/01/2008	<i>Editorial Novagrafía</i>
Invitaciones	21/01/2008	<i>Editorial Novagrafía</i> (El costo incluye la cartulina y el sobre)
Envíos	07/02/2008	<i>J.D. Mail Express</i> (Cada obsequio consiste en: una carpeta con un folleto de <i>HR Support</i> , una invitación al evento, y el portanotas)
Evento de Lanzamiento	21/02/2008	<i>HR Support</i> y encargado de las comunicaciones (El costo incluye la reservación del local, bebidas, pasapalos, música y equipos para proyectar la presentación)
Ensayo de actualidad	17/03/2008	Directivos de <i>HR Support</i>
Foros o Talleres	16/05/2008	<i>HR Support</i> y aliados estratégicos (Incluye material de apoyo, certificados y refrigerio)

**Tabla 20 Cronograma inicial y distribución de responsabilidades de la estrategia de comunicación**

Observaciones:

- El cronograma inicial sólo considera la primera vez en que las tácticas se llevarán a cabo.
- Las notas de prensa, cobertura en los medios, y las conferencias no tienen fecha específica al momento de elaborar el cronograma.

<b>Táctica</b>	<b>Monto por unidad</b>	<b>Cantidad requerida</b>	<b>Monto presupuestado</b>
Página Web	Bs 1.000.000	1 página Web	Bs 1.000.000
Base de datos	Bs 5.000	50 contactos	Bs 250.000
Material POP	Bs 20.000	50 portanotas	Bs 1.000.000
Test <i>HR</i>	Bs 200.000	50 contactos	Bs 200.000
Folleto de presentación	Bs 8.000	50 folletos	Bs 400.000
Carpentas <i>HR Suport</i>	Bs 3.000	300 carpetas	Bs 900.000
Invitaciones	Bs 2.000	50 invitaciones	Bs 100.000
Envíos	Bs 10.000	50 envíos	Bs 500.000
Evento de Lanzamiento	Bs 8.000.000	1 evento	Bs 8.000.000
Foros o Talleres	Bs 5.000.000	2 foros o talleres	Bs 5.000.000
<b>TOTAL</b>			<b>Bs 17.350.000</b>

**Tabla 21 Presupuesto inicial de la estrategia de comunicación**

Observaciones:

- a) El presupuesto inicial sólo considera la primera vez en que las tácticas se llevarán a cabo.
- b) Las notas de prensa, cobertura en los medios, y las conferencias no tienen costo específico al momento de elaborar el presupuesto. Se recomienda un fondo de reserva para estos eventos de Bs. 10 millones.

Una vez se haya implementado la estrategia, es necesario verificar ciertos indicadores para evaluar su efectividad:

*a) Indicadores operativos*

Señalan un punto de referencia en que se ha logrado exitosamente el objetivo planteado al diseñar cada táctica de la estrategia.

Táctica	Indicador
Página Web	100 visitas al mes
Base de datos	50 contactos
Material POP	Envío:50 contactos
Test <i>HR</i>	Envío:50 contactos Respuestas: 15
Folleto de presentación	Envío:50 contactos
Invitaciones	Envío: 50 invitaciones
Evento de Lanzamiento	Asistencia: 30 invitados
Ensayo de actualidad	Envío: 50 contactos
Foros o Talleres	Asistencia: 60 personas

**Tabla 22 Indicadores Operativos**

*b) Indicadores económicos y financieros*

Para evaluar la estrategia desde el aspecto financiero, es necesario comparar las ganancias que había tenido el negocio previo a la aplicación de la estrategia con las ganancias que contabiliza después de ejecutarla. Además debe considerarse si hubo incrementos o no en la cartera de clientes.

*c) Indicadores de imagen*

Consiste en administrar el cuestionario de imagen realizado por las investigadoras a los clientes actuales y potenciales después de haber aplicado la estrategia para determinar si hubo cambios en el reconocimiento y percepción de la empresa, y si estos cambios fueron positivos o negativos.

*d) Indicadores de actualidad*

Se trata de realizar la matriz FODA al menos una vez al año, para evaluar los posibles proyectos o estrategias a emprender adaptadas a la situación interna de la empresa y a las condiciones del entorno.

## **CAPITULO 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### *6.1 Interpretación de los resultados*

El objetivo principal que dio pie a esta investigación fue elaborar una estrategia de comunicación para dar a conocer a la empresa de consultoría *HR Support* en nuevos sectores del mercado.

En vinculación con ese propósito fundamental, las investigadoras consideraron necesario identificar las necesidades de comunicación de la empresa; detectar cuáles eran los elementos de identidad que comparten los integrantes de *HR Support* que deberían comunicarse a los públicos externos; y cuáles eran los elementos que consolidaban la imagen de la empresa en la mente de sus clientes actuales.

También se consideró indispensable definir un perfil con las características más relevantes de los clientes potenciales agrupados por la actividad económica o productiva a la que se dedican, cuántos años tienen en su respectivo negocio, qué adjetivos los describen mejor, cuáles son sus debilidades y fortalezas, y sus principales requerimientos en Recursos Humanos, entre otros.

Una vez recabada esta información, se procedió al desarrollo de una propuesta de estrategia, compuesta por piezas y tácticas de comunicación acordes con las necesidades de la empresa, que fue presentada a sus directivos, y a dos expertos en el área de las comunicaciones para que hicieran una evaluación crítica a dicha propuesta.

La estrategia de comunicación que resultó de este proceso de investigación y creación cumple con los parámetros planteados en el marco teórico, y se rige por los resultados obtenidos tras la realización de las entrevistas.

Al aplicar el instrumento para el diagnóstico de las comunicaciones, se ratificó la necesidad de la empresa de dar a conocer sus servicios a sectores distintos al petrolero. A partir de la reunión con los directivos para definir el perfil de audiencias, se determinó que la muestra de clientes potenciales pertenecerían a los sectores: servicios, consumo masivo, industrial y de construcción, y telecomunicaciones.

Se escogió como mensaje que concreta todo el concepto de la estrategia: “*HR Support*: máximo soporte ante sus desafíos en Recursos Humanos”, porque los empleados describieron a la empresa como una organización de apoyo que proporciona soluciones prácticas y eficientes a sus clientes a través de los diversos servicios profesionales que ofrece. Entonces, esa se convirtió en la premisa a comunicar.

Con relación a los mensajes secundarios, se indican los atributos que fueron mencionados repetidamente por clientes actuales con respecto a *HR Support*: experiencia y profesionalismo, calidad, eficiencia y costos competitivos, precisamente porque las debilidades resaltadas por estos entrevistados no se refieren a la capacidad de los directivos o consultores ni a la calidad de los resultados; sino a la distancia geográfica, la falta de información electrónica, y al retraso en la entrega por alta demanda y poco personal.

*HR Support* tiene los conocimientos y capacidades técnicas de cubrir las necesidades en Recursos Humanos destacadas por los clientes potenciales entrevistados, tales como: mejoras en el sistema de compensación, estructuración de funciones, selección, entrenamiento, planes de carrera, liderazgo interno, formación sindical, seguridad laboral, manejo del cambio y de conflictos internos.

A la hora de elaborar los mensajes de apoyo, también se tomaron en cuenta las opiniones de los representantes de los clientes potenciales cuando se les interrogó sobre la comunicación de agencias de consultoría que inspira confianza, quienes destacaron la importancia de presentar una comunicación clara y formal que resalte la experiencia, profesionalismo y trayectoria; la cartera de clientes con que esa empresa ha trabajado; y los servicios y ventajas competitivas que ofrece.

A su vez, se consideraron algunas características con las que las organizaciones determinadas como audiencias potenciales se describen: la juventud, el dinamismo, la visión global, la orientación a resultados, la solidez, la productividad y el compromiso, para generar lazos e identificación entre *HR Support* y dichas organizaciones.

Debido a lo planteado anteriormente, se definieron como mensajes secundarios: “*HR*, un soporte profesional”; “*HR*, un soporte integral”; y, “*HR*, un soporte rentable”.

Igualmente, se respetaron los criterios antes expuestos, y las posibilidades presupuestarias y de infraestructura de la empresa al momento de concretar las tácticas que se ejecutarán en el marco de la

estrategia. Por tanto, las acciones reflejadas en la propuesta son: creación de una base de datos con los clientes actuales y potenciales; envío de un cuestionario para que los clientes evalúen las necesidades que poseen en el departamento de Recursos Humanos; un folleto de presentación de los servicios; evento de lanzamiento en nuevos sectores del mercado; página Web; foros y talleres; notas de prensa y cobertura en los medios de comunicación especializados; ensayos de actualidad; participación en conferencias en Recursos Humanos y material promocional dirigido tanto a clientes actuales como potenciales.

## *6.2 Conclusiones*

Los resultados obtenidos a través de los instrumentos aplicados en la investigación fueron los insumos fundamentales para alcanzar el objetivo general de esta investigación: establecer los lineamientos de una propuesta de estrategia de comunicación para la empresa de consultoría en Recursos Humanos *HR Support*.

Este diseño se rigió por los parámetros establecidos por el teórico de la comunicación Thierry Libaert, en su publicación *El plan de comunicación organizacional*, cuyo método propone el cumplimiento de las fases: auditoría inicial, definición de objetivos, determinación de mensajes, audiencias y medios, y designación de acciones de control y monitoreo de las tácticas, para desarrollar una estrategia progresiva que cubre las necesidades de la organización.

Asimismo, se siguieron las consideraciones planteadas por Margarida Krohling en cuanto a las comunicaciones integradas y la definición de audiencias; y los lineamientos de Francisco Garrido con respecto a los medios de comunicación personales, específicos y de masa.

Además, se aplicaron de manera integrada los conocimientos adquiridos durante la carrera en lo referente a imagen corporativa de una empresa, a las comunicaciones organizacionales, estudios de mercado y conductas de los públicos consumidores.

Para dar a conocer los servicios de *HR Support* en sectores distintos al petrolero se requirió un diagnóstico de la situación de la empresa, de su contexto y de las condiciones en las que se desarrolla el mercado laboral en Venezuela, tras el que se corroboró que *HR Support* tiene la capacidad para incursionar en nuevos mercados, tanto por su oferta de servicios, y la preparación de sus integrantes, como por las oportunidades presentes en el entorno.

Con respecto a la creación de nuevas legislaciones en los ámbitos laboral, económico, político y social se detectó que si bien pueden significar una amenaza para el ejercicio de la empresa, también pueden constituirse en oportunidades para brindar asesoría a las compañías en cuanto a la adaptación a esos cambios.

Los directivos enunciaron los objetivos de negocios de la organización, los cuales implican abordar a los sectores servicios, consumo masivo, construcción e industrial, y telecomunicaciones; y consolidar alianzas para alcanzar la internacionalización de la empresa.

En cuanto a las comunicaciones, se detectó que la principal necesidad de la empresa era lograr el conocimiento y la referencia en los sectores de clientes potenciales previamente definidos, a través de mensajes y tácticas estratégicamente dirigidos por un especialista en el área y compartidos por todos miembros de la organización.

En lo referente a la identidad corporativa, los integrantes de la empresa coincidieron en destacar la eficiencia y profesionalismo de la compañía en la entrega de resultados rentables y valiosos a sus clientes.

Asimismo, se comprobó la consolidación de una imagen positiva de *HR Support* en sus clientes actuales, puesto que destacaron su experiencia, calidad, responsabilidad y competitividad.

Al consultar a la muestra de clientes potenciales seleccionada, se detectaron como características más relevantes de las empresas del sector servicios: juventud, dinamismo, experiencia y competitividad; del sector consumo masivo: visión global, liderazgo, dinamismo y orientación a los resultados; del sector industrial y construcción: solidez, productividad y compromiso; y de la empresa del sector telecomunicaciones: rapidez, exigencia y complejidad.

Los entrevistados de estas compañías reconocieron amplias necesidades en el área de Recursos Humanos, tales como: implementación de mejoras en los sistemas de compensación, selección y entrenamiento; diseño de planes de carrera; estímulo del liderazgo dentro de la organización; formación en materias de nuevas legislaciones, seguridad laboral, y negociación con sindicatos; cambios

en la estructura organizacional; y estrategias adecuadas para el manejo del cambio y de los conflictos internos.

Adicionalmente, los clientes potenciales de *HR Support* afirmaron que la comunicación de una empresa de consultoría, para inspirar confianza, debe ser clara, seria, y con referencias a la experiencia, trayectoria y profesionalismo de la firma.

Al crear una estrategia de comunicación para esta compañía, se diseñaron mensajes consistentes con el propósito de diferenciar a la empresa con respecto a otras consultoras que ofrecen servicios similares, y así generar reconocimiento de la marca.

*“HR Support, máximo soporte ante desafíos en Recursos Humanos”* es el mensaje primario a comunicar en la estrategia, el cual engloba los tres mensajes secundarios definidos para concretar una identidad sólida a proyectar. Estos mensajes son: *“HR, soporte profesional”*, relativo a la experiencia; *“HR, soporte integral”*, que se refiere a la diversidad de servicios que la empresa ofrece; *“HR, soporte rentable”*, que remite a los costos competitivos de su oferta.

Como agentes ejecutores de estos mensajes, se plantearon diez tácticas a desarrollar que integran acciones de mercadeo directo y relacional, eventos de relaciones públicas, presencia en medios de comunicación especializados y en Internet.

Finalmente, se propone seguir un cronograma de actividades, que especifica los responsables, así como un presupuesto estimado para mantener el control sobre la estrategia. De igual forma, se señalan los

indicadores a ser evaluados después de implementar la estrategia, para verificar su eficiencia y corregir posibles desviaciones.

### *6.3 Recomendaciones*

En el ámbito particular, se recomienda a la empresa realizar una contratación a tiempo parcial de un especialista en el área de las comunicaciones.

El manejo estratégico de la identidad corporativa de *HR Support* será clave para consolidar la diferenciación con otras consultoras del mercado.

La imagen corporativa debe ser fortalecida a través de mensajes y acciones coherentes, para generar fidelidad por parte de los clientes.

La estrategia debe ser refrescada y actualizada de acuerdo a las circunstancias que se presenten dentro de la organización o en su entorno.

Es recomendable llevar a cabo las acciones de monitoreo y control de la estrategia para garantizar su eficiencia y diagnosticar posibles fallas a enmendar.

En términos generales, este trabajo podría ser utilizado como apoyo en la elaboración de estrategias de comunicación para empresas de servicios de consultoría, o empresas que se encuentren en proceso de desarrollo de mercado, debido a que esta metodología analiza el

desafío o necesidad detectada, y orienta a los investigadores hacia una solución precisa, efectiva, y con proyección a largo plazo.

Además, se recomienda a los investigadores de proyectos relacionados con esta materia, definir una muestra amplia de potenciales entrevistados, puesto que un porcentaje significativo de los gerentes no responde los instrumentos administrados, debido a las dificultades para contactarlos, a su escasa disponibilidad de tiempo o a criterios de confidencialidad.

Con relación al desarrollo de la auditoria inicial, los investigadores podrían utilizar otro mecanismo para elaborar el diagnóstico de la organización en estudio, diferente a la Matriz de fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades.

Por último, con respecto a la estrategia de comunicación, se sugiere plantear tácticas sustentables por la organización, dirigidas a las distintas audiencias, a través de diversos medios, que se integren en el concepto global a comunicar.

## *6.4 Fuentes de información*

### *6.4.1 Bibliográficas*

Arellano, R. (2002). *Comportamiento del Consumidor, Enfoque América Latina*. México, D.F: Mc Graw Hill.

Assael, H. (1999). *Comportamiento del consumidor* (6<sup>a</sup> ed.). México, D.F: Thomson Editores S.A.

- Belch, G., y Belch, M. (2004). *Publicidad y promoción*. México, D.F: Mc Graw Hill.
- Billorou, O. (1999). *Las comunicaciones de marketing*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
- Borrell, F. (2001). *Cómo trabajar en equipo y crear relaciones de calidad con jefes y compañeros*. (2ª ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- Briones, G. (1990). *Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales*. (2ª ed.). México: Trillas.
- Céspedes, A. (2001). *Principios de Mercadeo*. Tercera edición. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Feldman, R. (2002). *Psicología con aplicaciones en países de habla hispana* (4ª ed.). México: McGraw-Hill
- Fernández, C. (1996). *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Fernández, C. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Garrido, F. (2004). *Comunicación Estratégica*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.

Kerlinger F., Lee H. (2001). *Investigación del Comportamiento* (4ª ed.). México.

Kotler, P. (2000). *Dirección de marketing*. Madrid: Editorial Prentice Hall.

Krohling, M. (2003). *Planeación de las Relaciones Públicas en las Comunicaciones Integradas* (4ª ed.). Sao Paulo: Editorial Summus.

Libaert, T. (2000). *El plan de comunicación organizacional*. Paris: Editorial Limusa.

López-Yarto L. (2001). *Dinámica de grupos cincuenta años después* (5ª ed.). España: Editorial Desclée de Brouwer.

Santalla-Peñaloza, Z. (2006). *Guía para la elaboración formal de trabajos de investigación*. Caracas: Publicaciones UCAB.

Stanton, W., y Futrell, C. (1989). *Fundamentos de mercadotecnia* (8ª ed.). México, D.F: Editorial Mc Graw Hill.

Van Riel, C. (2000). *Comunicación corporativa*. (3ª ed.). Madrid: Editorial Prentice Hall.

#### 6.4.2 Virtuales

[http://archivos.minci.gob.ve/doc/reforma\\_constitucional\\_final.doc](http://archivos.minci.gob.ve/doc/reforma_constitucional_final.doc)  
[25/08/2007]

<http://www.ayconconsultores.com> [21/01/2007]

<http://www.bcv.org.ve/c2/indicadores.asp> [06/08/2007]

[http://buscador.eluniversal.com/2007/04/27/eco\\_art\\_consumo-general-crec\\_266166.shtml](http://buscador.eluniversal.com/2007/04/27/eco_art_consumo-general-crec_266166.shtml) [05/05/2007]

<http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=EFICIENCIA> [18/02/2007]

<http://www.cadivi.gov.ve/normativa/providencias.html> [11/08/2007]

<http://www.camarapetrolera.org> [06/08/2007]

<http://www.empleofuturo.com> [21/01/2007]

<http://www.fonacit.gob.ve/programas.asp?id=31> [11/08/2007]

Granados, C. "La esencia del mercadeo relacional" en *Perspectivas Empresariales*, 04/2006, <http://perspectivas.ulatina.ac.cr/Ucx.php> [15/10/2006]

<http://www.haygroup.com.ve> [21/01/2007]

<http://www.hewittassociates.com> [21/01/2007]

<http://lta.today.reuters.com/news/newsArticle.aspx?type=businessNews&storyID=2007-03-15> [05/05/2007]

<http://www.marketingdirecto.com/mkdirecto/definicion.php> [15/10/2006]

<http://www.marketingpower.com/content4620.php> [18/02/2007]

<http://www.mercerhr.com.ve> [21/01/2007]

[http://www.mintra.gov.ve/legal/leyesorganicas/ley\\_organica\\_trabajo.pdf](http://www.mintra.gov.ve/legal/leyesorganicas/ley_organica_trabajo.pdf).  
[11/08/2007]

<http://www.mintra.gov.ve/legal/leyesorganicas/LOPCYMAT.pdf>  
[11/08/2007]

[http://www.mintra.gov.ve/legal/leyesorganicas/sistema\\_seguridad\\_social.pdf](http://www.mintra.gov.ve/legal/leyesorganicas/sistema_seguridad_social.pdf) [11/08/2007]

<http://www.persupport.com> [21/01/2007]

<http://www.psycoconsult.com> [21/01/2007]

<http://www.reconversionbcv.org.ve/> [26/08/2007]

### *6.4.3 Publicaciones*

Agudelo, J., Gil, A., León, L., y Sanz, O. (Primera quincena, enero 2007)  
Informe quincenal Nuevas medidas: Actualización de Escenarios.  
*Escenarios Datanalisis*, 4-16.

*Manual de trabajo de grado* de la Escuela de Comunicación Social de la  
Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, 2006.

#### 6.4.4 Trabajos de Grado

Balducci S., y Ferreira M. (1994). *Desarrollo de un Plan de Mercadeo para conservar el Segmento Alto de Clientes Cuenta Ahorristas de un Banco Comercial*. Tesis de pregrado, Universidad Metropolitana, Caracas.

Campos, S., y Galloti, C. (1999). *Mercadeo de servicios profesionales en los sub. sectores de las empresas consultoras de Ingeniería y escritorios jurídicos en Venezuela*. Tesis de postgrado, Universidad Metropolitana, Caracas.

Gómez, D., y Martínez, M. (2001). *Diseño de una estrategia de comunicaciones integrada de mercadeo para la oficina comercial Century 21 Brick Caracas. Caso de estudio: Proyecto residencial "Mirador Plaza"*. Tesis de Pregrado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

González, N., Hernández, L., y Villamayor, A. (2005). *Estrategias de comunicaciones integradas de mercadeo, para la marca de cigarrillos Belmont de la Empresa Bigott en el área metropolitana de Caracas en el año 2004*. Tesis de pregrado, Universidad Metropolitana, Caracas.

Mata, P. y Mejías, D. (2003) *Cómo crecen las empresas venezolanas con estrategias de mercadeo en tiempos de crisis*. Trabajo presentado para la obtención del grado de Master en

Administración de Empresas, Instituto de Estudios Superiores de Administración, Caracas.

Morales, A., y Panaro, D. (2006). *Estrategia de comunicaciones integradas para la galería gastronómica*. Tesis de pregrado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Urdaneta, R. (1995). *Comunicación e imagen: una estrategia para crecer. Caso Banco del Caribe*. Tesis de pregrado, Universidad Metropolitana, Caracas.

#### 6.4.5 Fuentes vivas

Jorge Ezenarro, Profesor de las asignaturas de Metodología, Estadística, Investigación Publicitaria y Seminario de Grado, en la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello.

Jorge Fuenmayor, Director Asociado de *HR Support*.

Tomás Manrique, Gerente de Mercadeo de Accenture C.A.

Tiziana Polesel, Profesora de las asignaturas Mercadeo Especializado y Gerencia de Empresas de la Comunicación, en la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello.

Rosa Marlene Rivas, Director Asociado de *HR Support*.

Andrés Rojas, Profesor de la asignatura Planificación de la Comunicación, en la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello.

## 6.5 Anexos

*Anexo 1: Mapa de públicos relevantes para una organización*  
(Krohling, 2003, p.264)



## *Anexo 2: Instrumentos*

### *2.1. Entrevista semiestructurada de Identidad Corporativa*

- 1) ¿A qué se dedica la empresa de consultoría *HR Support*?
- 2) ¿Cuáles son los objetivos actuales de la empresa?
- 3) ¿Cuáles son los principales valores de la empresa?
- 4) Utilice tres adjetivos o una frase para describir cómo es *HR Support*.
- 5) En su opinión, ¿Cuáles son los cambios más importantes que ha experimentado la empresa desde su constitución hasta la actualidad?
- 6) ¿Cómo ve a la empresa en cinco años?

## *2.2 Guía de técnica grupal de diagnóstico de la organización y de definición de audiencias*

### **Participantes:**

Directivos:

Jorge Fuenmayor

Marlene Rivas de Fuenmayor

Investigadoras:

Yurubí Fuenmayor

Adriana Morales

- 1) Análisis FODA de la empresa.
- 2) Planteamiento de los objetivos de negocio a corto y mediano plazo, de la compañía.
- 3) Selección de los sectores y las audiencias específicas a las que *HR Support* pretende dirigir sus comunicaciones.

### *2.3 Entrevista semiestructurada para el diagnóstico de las comunicaciones en HR Support*

- 1) ¿Existe en su empresa un departamento o empleado dedicado exclusivamente a las actividades de comunicación?
  
- 2) ¿Qué medios utiliza la empresa consultora *HR Support* para dar a conocer sus servicios?
  
- 3) ¿Cuáles los mensajes que comunican en estos medios? ¿Existe algún mensaje que considera prioritario? ¿Cuál?
  
- 4) ¿Cuáles considera que son sus principales necesidades de comunicación?
  
- 5) ¿Cómo se da la comunicación entre los empleados de la organización?
  
- 6) ¿Cuáles considera que serían las audiencias de la empresa más allá de los empleados y los clientes?

## 2.4 Entrevista semiestructurada de Imagen Corporativa

- 1) ¿Por cuánto tiempo ha trabajado su empresa con *HR Support*?
- 2) ¿En cuántos proyectos ha trabajado su empresa con *HR Support*?
- 3) ¿Qué tipo de proyectos han llevado a cabo?
- 4) En términos de eficiencia<sup>2</sup>, ¿Cuál es su apreciación de los resultados obtenidos?
- 5) Utilice tres adjetivos o una frase para describir cómo es *HR Support*.
- 6) Enumere, en orden de importancia, tres fortalezas que Ud. percibe en *HR Support*.
- 7) Enumere, en orden de importancia, tres debilidades de Ud. percibe en *HR Support*.

---

<sup>2</sup> Eficiencia: capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización ([www.businesscol.com](http://www.businesscol.com))

## *2.5 Entrevista semiestructurada para definir el Perfil de clientes potenciales y la estrategia de comunicación adecuada*

Aplicada a: Clientes potenciales y/o de la competencia

- 1) ¿Cuál es su posición en la empresa?
- 2) ¿Hace cuánto tiempo se fundó su empresa?
- 3) ¿En qué sector se desempeña su empresa?
- 4) ¿A qué se dedica la empresa en que trabaja?
- 5) ¿Cuál es el área geográfica que abarca su empresa?
- 6) Utilice tres adjetivos o una frase para describir cómo es su empresa.
- 7) Mencione tres fortalezas de su empresa.
- 8) Mencione tres debilidades de su empresa.
- 9) Mencione máximo tres necesidades en el área de Recursos Humanos que usted reconoce en su empresa
- 10) ¿Alguna vez su empresa ha trabajado con una consultora en Recursos Humanos?

Si la respuesta a la pregunta 10 es afirmativa, por favor responda la pregunta 11; en caso contrario, continúe con la pregunta 12

11) ¿A qué medios recurrió en el momento de contactarla (s)?

12) En su opinión, ¿Cuál es el tipo de comunicación que inspira confianza a la hora de contratar a una empresa de consultoría en Recursos Humanos?

13) ¿Recibe Usted algún tipo de comunicación de empresas de consultoría en Recursos Humanos?

Solo si la respuesta es afirmativa, por favor responda:

14) ¿De qué manera las agencias de consultoría en Recursos Humanos han dado a conocer sus servicios ante su empresa?

## *2.6 Guía de técnica grupal para definir la Estrategia de Comunicación a utilizar*

### **Participantes**

Jorge Fuenmayor

Marlene Rivas de Fuenmayor

Tomás Manrique

Andrés Rojas

### **Investigadoras**

Yurubí Fuenmayor

Adriana Morales

### **Insumos**

-Marco referencial

-Cuestionario de Identidad (directivos y consultores de *HR Support*)

-Cuestionario de Estatus de las Comunicaciones (directivos y consultores de *HR Support*)

-Cuestionario de Imagen (clientes actuales)

-Cuestionario de estrategia de comunicación (clientes potenciales)

- 1) Discusión de los resultados obtenidos en las entrevistas semiestructuradas aplicadas previamente.
- 2) Estudio de la propuesta de estrategia de comunicación a implementar en sus diversas fases: auditoria, objetivos, mensajes, medios y destinatarios, ejecución y control.

### *Anexo 3: Entrevistas semiestructuradas de Identidad Corporativa*

#### *Entrevista 1*

1) ¿A qué se dedica la empresa de consultoría *HR Support*?

Atiende consultoría en materia de Recursos Humanos:

- .- Compensación, clasificación y evaluación de cargos, estrategia organizacional, captación y selección, diseño de instrumentos de medición, evaluación de desempeño.
- .- Búsqueda y evaluación de personal.
- .- Formación de equipos de alto desempeño.
- .- *Coaching*.

2) ¿Cuáles son los objetivos actuales de la empresa?

Desarrollar estrategias que nos permitan abordar Empresas del mercado que sean diferentes al mundo petrolero, incursionar en empresas de telecomunicaciones, construcción, etc. Buscamos proyectarnos más a nivel internacional.

3) ¿Cuáles son los principales valores de la empresa?

Ética, Responsabilidad, Empatía

4) Utilice tres adjetivos o una frase para describir cómo es *HR Support*.

Entrega oportuna de resultados eficientes.

5) En su opinión, ¿Cuáles son los cambios más importantes que ha experimentado la empresa desde su constitución hasta la actualidad?

Ha logrado hacerse un espacio en el mercado de la consultoría, es reconocida en el área de Formación de Equipos, Competencias, Búsqueda y Selección de personal y asesoría en estructura organizacional.

6) ¿Cómo ve a la empresa en cinco años?

Estaremos atendiendo clientes de diferentes sectores empresariales y entre ellos clientes con actividades fuera de Venezuela.

## Entrevista 2

1) ¿A qué se dedica la empresa de consultoría *HR Support*?

Se dedica a la asesoría en el área de recursos humanos y a la estructura organizativa de los clientes.

2) ¿Cuáles son los objetivos actuales de la empresa?

Lograr la mayor satisfacción tanto del cliente como la de la consultora en sí, con relación al trabajo o servicios que esta presta en el mercado.

3) ¿Cuáles son los principales valores de la empresa?

Honestidad, capacidad y objetividad.

4) Utilice tres adjetivos o una frase para describir cómo es *HR Support*.

Responsabilidad, seriedad y disponibilidad.

5) En su opinión, ¿Cuáles son los cambios más importantes que ha experimentado la empresa desde su constitución hasta la actualidad?

Ser reconocida dentro del mercado de empresas de su tipo, sobre todo por su responsabilidad y tiempos de respuestas al momento de ser contratada para la ejecución de algún trabajo, y su seriedad para emitir resultados objetivamente referente a los clientes que la contratan.

6) ¿Cómo ve a la empresa en cinco años?

Sólida y bien posicionada dentro del mercado de empresas de este tipo dada a su responsabilidad y seriedad.

### Entrevista 3

1) ¿A qué se dedica la empresa de consultoría *HR Support*?

Servicios de Consultoría en el ámbito de los subsistemas de RRHH.

2) ¿Cuáles son los objetivos actuales de la empresa?

1. Penetrar Sector Privado no Petrolero (Meta Anual de 5/6 Proyectos por año)
2. Mantener nivel de ingresos alcanzados durante el año 2006, con una expectativa de crecimiento deseable de 10%.
3. Lograr involucrar a la Firma en uno o dos proyectos en el ámbito regional (Latinoamérica y/o USA)

3) ¿Cuáles son los principales valores de la empresa?

1. Profesionalismo.
2. Lealtad al cliente.
3. Confiabilidad
4. Honestidad
5. Receptividad

4) Utilice tres adjetivos o una frase para describir cómo es *HR Support*.

*“Respuestas prácticas y eficientes en Recursos Humanos, Dinámica Humana & Organizacional y Gerencia del Cambio”*

5) En su opinión, ¿Cuáles son los cambios más importantes que ha experimentado la empresa desde su constitución hasta la actualidad?

1. De un Consultor que lo hacía todo, a un equipo que la dirige y se hace acompañar de profesionales que apoyan y agregan valor a la gestión de la firma.
2. De buscador de trabajos y proyectos a proveedor de empleo y oportunidades de crecimiento y satisfacción profesional para sus miembros.
3. De sobreviviente a competidor con Firmas inclusive con mayor historia, tradición y tamaño dentro del país.

6) ¿Cómo ve a la empresa en cinco años?

Como objetivo fundamental a corto plazo, la Firma persigue diversificar su mercado, en el sentido de abarcar clientes de sectores distintos al petrolero, tales como Telecomunicaciones, Manufactura y Servicios.

Nuestra Firma tiene proyectado crear y consolidar una alianza con algún grupo profesional de carácter internacional, que le permita a la misma expandir su radio de acción a otros países de Latinoamérica, especialmente en facilitación de eventos a grupos multiculturales en los que sea necesario el manejo indistinto de los idiomas español e inglés.

Finalmente, creemos que podemos consolidarnos como una referencia obligada dentro del país, en materia de Búsquedas y Evaluación Psicotécnica de Personal ejecutivo, administrativo, técnico y operacional.

### Entrevista 4

1) ¿A qué se dedica la empresa de consultoría *HR Support*?

Proveer servicios en consultoría en Recursos Humanos

2) ¿Cuáles son los objetivos actuales de la empresa?

Contribuir al desarrollo de las organizaciones mediante consultorías en Recursos Humanos que apoyen a la gestión productiva para mantenerse competitivos.

3) ¿Cuáles son los principales valores de la empresa?

Responsabilidad, Ética, Calidad de Servicio al Cliente, Equidad,

4) Utilice tres adjetivos o una frase para describir cómo es *HR Support*.

Objetividad, competitividad, atención personalizada y excelencia en el servicio prestado.

5) En su opinión, ¿Cuáles son los cambios más importantes que ha experimentado la empresa desde su constitución hasta la actualidad?

Los desconozco.

6) ¿Cómo ve a la empresa en cinco años?

Líderes por nuestra profesionalidad en los servicios de consultoría en Recursos Humanos.

## Entrevista 5

1) ¿A qué se dedica la empresa de consultoría *HR Support*?

Asesorar Técnicamente en el área gerencial y de Recursos Humanos.

2) ¿Cuáles son los objetivos actuales de la empresa?

Ser una Empresa exitosa y con excelente posicionamiento en el sector de la Consultoría Gerencial. Ofrecer servicios y productos novedosos, con altos estándares de calidad, para apoyar a nuestros clientes con sentido de responsabilidad y compromiso.

3) ¿Cuáles son los principales valores de la empresa?

Responsabilidad, Excelencia en atención al cliente y Ética Profesional.

4) Utilice tres adjetivos o una frase para describir cómo es *HR Support*.

*HR Support* aporta soluciones efectivas de altísima calidad a través de una oferta de productos de avanzada en el área gerencial y de RRHH, tomando en cuenta las necesidades y recursos de nuestros clientes, y el demandante entorno actual de competencia y productividad.

5) En su opinión, ¿Cuáles son los cambios más importantes que ha experimentado la empresa desde su constitución hasta la actualidad?

Su flexibilidad, adaptabilidad y capacidad de transformación ante un entorno altamente cambiante y demandante, preservando sus valores y altísimo nivel de calidad sus servicios.

6) ¿Cómo ve a la empresa en cinco años?

Exitosa empresa de Consultoría Gerencial con sólida trayectoria en el área de Servicios Gerenciales y de Recursos Humanos.

*Anexo 4: Entrevista semiestructurada para el diagnóstico de las comunicaciones en HR Support*

*Entrevista 1*

- 1) ¿Existe en su empresa un departamento o empleado dedicado exclusivamente a las actividades de comunicación?

No tenemos una persona dedicada a estas actividades. Son asumidas por Jorge.

- 2) ¿Qué medios utiliza la empresa consultora *HR Support* para dar a conocer sus servicios?

Presentación en la cual se habla de los diferentes servicios que estamos en capacidad de ofrecer. Con frecuencia somos referidos por otros clientes.

- 3) ¿Cuáles son los mensajes que comunica en estos medios? ¿Existe algún mensaje que considera prioritario? ¿Cuál?

Responsabilidad, Oportuna respuesta, Acuerdos en la metodología de trabajo.

- 4) ¿Cuáles considera que son sus principales necesidades de comunicación?

Dar a conocernos en campos diferentes al petrolero.

- 5) ¿Cómo se da la comunicación entre los empleados de la organización?

La comunicación es fluida, generalmente establecemos las metas y los acuerdos de trabajo al inicio de cada proyecto.

- 6) ¿Cuáles considera que serían las audiencias de la empresa más allá de los empleados y los clientes?

Posiblemente formación de nuevos profesionales. Talleres, pasantías, etc.

## Entrevista 2

- 1) ¿Existe en su empresa un departamento o empleado dedicado exclusivamente a las actividades de comunicación?

No, son ejecutadas por el director de la empresa.

- 2) ¿Qué medios utiliza la empresa consultora *HR Support* para dar a conocer sus servicios?

A través de Internet y directamente con sus relacionados, o a través de referencias de otros clientes o amigos.

- 3) ¿Cuáles son los mensajes que comunica en estos medios? ¿Existe algún mensaje que considera prioritario? ¿Cuál?

Se comunican los servicios que la consultora presta específicamente en cuanto al área de recursos humanos y estructura organizativa.

- 4) ¿Cuáles considera que son sus principales necesidades de comunicación?

Todo lo relacionado a los servicios que la consultora presta.

- 5) ¿Cómo se da la comunicación entre los empleados de la organización?

Esta es directa entre sus directores y empleados y de una manera fluida y concreta.

- 6) ¿Cuáles considera que serían las audiencias de la empresa más allá de los empleados y los clientes?

Hasta los momentos, ninguna.

### Entrevista 3

- 1) ¿Existe en su empresa un departamento o empleado dedicado exclusivamente a las actividades de comunicación?

No, lo hace fundamentalmente su Director General.

- 2) ¿Qué medios utiliza la empresa consultora *HR Support* para dar a conocer sus servicios?

Internet, Contactos Telefónicos y Visitas Personales.

- 3) ¿Cuáles son los mensajes que comunica en estos medios? ¿Existe algún mensaje que considera prioritario? ¿Cuál?

La Misión y Alcance de nuestros Servicios a costos alcanzables y razonables, bien en línea con el contenido que “vendemos” en nuestro folleto.

- 4) ¿Cuáles considera que son sus principales necesidades de comunicación?

Expandir nuestro mensaje de venta de servicios a una mayor cobertura de potenciales clientes, sobre todo pertenecientes a sectores diferentes al petrolero y básicamente de la industria privada.

- 5) ¿Cómo se da la comunicación entre los empleados de la organización?

Es bien informal en cuanto a la facilidad y acceso entre los integrantes de la firma, así como mucha de ella vía telefónica y por internet, así como personal: reuniones y visitas mutuas en función de las necesidades y proyectos en progreso.

- 6) ¿Cuáles considera que serían las audiencias de la empresa más allá de los empleados y los clientes?

Empresas del Sector productivo privado y gerentes con necesidades individuales de asesoría y *coaching*.

### Entrevista 4

- 1) ¿Existe en su empresa un departamento o empleado dedicado exclusivamente a las actividades de comunicación?

No

- 2) ¿Qué medios utiliza la empresa consultora *HR Support* para dar a conocer sus servicios?

Desarrolla un efectivo sistema de Relaciones Externas, publicitando la amplia gama de Productos y Servicios, apalanca y mantiene estrechos vínculos con sus clientes en forma adecuada y permanente. Emplea mecanismos de publicidad en Papelería y artículos de oficina, tarjetas de presentación, etc.

- 3) ¿Cuáles son los mensajes que comunica en estos medios? ¿Existe algún mensaje que considera prioritario? ¿Cuál?

Si, efectivamente se concentra en sus productos claves: Dinámica Organizacional, *Coaching* y *Headhunting* Ejecutivo.

- 4) ¿Cuáles considera que son sus principales necesidades de comunicación?

Su política de comunicación hasta el momento ha sido efectiva y no ha implicado grandes inversiones, lo cual para estos tiempos es bueno. Creo que se ha hecho lo necesario.

- 5) ¿Cómo se da la comunicación entre los empleados de la organización?

Muy bien, pues la información baja en cascada desde los niveles altos hasta el resto del equipo, lo cual es sencillamente, efectivo.

- 6) ¿Cuáles considera que serían las audiencias de la empresa más allá de los empleados y los clientes?

Depende de las necesidades estratégicas de la organización en determinado momento.

*Anexo 5: Entrevista semiestructura de Imagen Corporativa*

*Entrevista 1*

1) ¿Por cuánto tiempo ha trabajado su empresa con *HR Support*?

7 años

2) ¿En cuántos proyectos ha trabajado su empresa con *HR Support*?

10

3) ¿Qué tipo de proyectos han llevado a cabo?

Captación de selección de personal; programas de *Coaching*

4) En términos de eficiencia<sup>3</sup>, ¿Cuál es su apreciación de los resultados obtenidos?

Excelentes

5) Utilice tres adjetivos o una frase para describir cómo es *HR Support*.

Flexibilidad, puntualidad y competitividad

6) Enumere, en orden de importancia, tres fortalezas que Ud. percibe en *HR Support*.

Saben escuchar y adaptarse a requerimientos del cliente  
Costos competitivos  
Calidad de la información

7) Enumere, en orden de importancia, tres debilidades de Ud. percibe en *HR Support*.

Difícil separar *HR Support* de VÉRTICE

<sup>3</sup> Eficiencia: capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización ([www.businesscol.com](http://www.businesscol.com))

## Entrevista 2

1) ¿Por cuánto tiempo ha trabajado su empresa con *HR Support*?

Desde hace 3 años

2) ¿En cuántos proyectos ha trabajado su empresa con *HR Support*?

1

3) ¿Qué tipo de proyectos han llevado a cabo?

En captación y selección de personal

4) En términos de eficiencia<sup>4</sup>, ¿Cuál es su apreciación de los resultados obtenidos?

Muy bueno

5) Utilice tres adjetivos o una frase para describir cómo es *HR Support*.

Selecciona al personal capacitado con respecto a nuestros requerimientos.

6) Enumere, en orden de importancia, tres fortalezas que Ud. percibe en *HR Support*.

Experiencia  
Eficiencia  
Eficacia

7) Enumere, en orden de importancia, tres debilidades de Ud. percibe en *HR Support*.

---

<sup>4</sup> Eficiencia: capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización ([www.businesscol.com](http://www.businesscol.com))

### Entrevista 3

1) ¿Por cuánto tiempo ha trabajado su empresa con *HR Support*?

6 meses

2) ¿En cuántos proyectos ha trabajado su empresa con *HR Support*?

1

3) ¿Qué tipo de proyectos han llevado a cabo?

Programa de *coaching*

4) En términos de eficiencia<sup>5</sup>, ¿Cuál es su apreciación de los resultados obtenidos?

Trabajo en ejecución

5) Utilice tres adjetivos o una frase para describir cómo es *HR Support*.

Profesionalismo en la ejecución

6) Enumere, en orden de importancia, tres fortalezas que Ud. percibe en *HR Support*.

Solidez  
Manejo holístico de los problemas  
Sinceridad

7) Enumere, en orden de importancia, tres debilidades de Ud. percibe en *HR Support*.

Ninguna

---

<sup>5</sup> Eficiencia: capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización ([www.businesscol.com](http://www.businesscol.com))

### Entrevista 4

1) ¿Por cuánto tiempo ha trabajado su empresa con *HR Support*?

8 meses

2) ¿En cuántos proyectos ha trabajado su empresa con *HR Support*?

1

3) ¿Qué tipo de proyectos han llevado a cabo?

Captación y selección de personal

4) En términos de eficiencia<sup>6</sup>, ¿Cuál es su apreciación de los resultados obtenidos?

Mi apreciación es que los resultados fueron satisfactorios con respuesta a tiempo y adecuados a las exigencias.

5) Utilice tres adjetivos o una frase para describir cómo es *HR Support*.

Eficaz, dinámica y profesional.

6) Enumere, en orden de importancia, tres fortalezas que Ud. percibe en *HR Support*.

Confianza en la capacidad técnica  
Trato profesional y personalizado  
Propuestas de trabajo claras y precisas

7) Enumere, en orden de importancia, tres debilidades de Ud. percibe en *HR Support*.

Distancia física entre las empresas  
Falta de información electrónica (Página Web) de la empresa

---

<sup>6</sup> Eficiencia: capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización ([www.businesscol.com](http://www.businesscol.com))

## Entrevista 5

1) ¿Por cuánto tiempo ha trabajado su empresa con *HR Support*?

4 años

2) ¿En cuántos proyectos ha trabajado su empresa con *HR Support*?

4

3) ¿Qué tipo de proyectos han llevado a cabo?

Captación y selección de personal; clasificación y compensación.

4) En términos de eficiencia<sup>7</sup>, ¿Cuál es su apreciación de los resultados obtenidos?

Muy bueno

5) Utilice tres adjetivos o una frase para describir cómo es *HR Support*.

Efectivos, Competentes y Responsables

6) Enumere, en orden de importancia, tres fortalezas que Ud. percibe en *HR Support*.

- 1) Capacidad técnica
- 2) Seriedad y capacidad de manejo de información a resguardo.
- 3) Eficiencia

7) Enumere, en orden de importancia, tres debilidades de Ud. percibe en *HR Support*.

Tiempos de atención por alto nivel de demanda  
Disponibilidad de mayor personal para ejecución de tareas

---

<sup>7</sup> Eficiencia: capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización ([www.businesscol.com](http://www.businesscol.com))

## Entrevista 6

1) ¿Por cuánto tiempo ha trabajado su empresa con *HR Support*?

5 años

2) ¿En cuántos proyectos ha trabajado su empresa con *HR Support*?

2

3) ¿Qué tipo de proyectos han llevado a cabo?

Clasificación y compensación; Consultoría.

4) En términos de eficiencia<sup>8</sup>, ¿Cuál es su apreciación de los resultados obtenidos?

Buenos

5) Utilice tres adjetivos o una frase para describir cómo es *HR Support*.

Empresa que cumple con los requerimientos formulados por el cliente

6) Enumere, en orden de importancia, tres fortalezas que Ud. percibe en *HR Support*.

Conocimiento  
Experiencia  
Honestidad

7) Enumere, en orden de importancia, tres debilidades de Ud. percibe en *HR Support*.

---

<sup>8</sup> Eficiencia: capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización ([www.businesscol.com](http://www.businesscol.com))

*Anexo 6: Entrevistas semiestructurada para definir el Perfil de clientes potenciales y la estrategia de comunicación adecuada*

*Entrevista 1*

1) ¿Cuál es su posición en la empresa?

Gerente de RRHH

2) ¿Hace cuánto tiempo se fundó su empresa?

6 años

3) ¿En qué sector se desempeña su empresa?

Servicios

4) ¿A qué se dedica la empresa en que trabaja?

Consultoría

5) ¿Cuál es el área geográfica que abarca su empresa?

Pacto Andino, Centro América y el Caribe

6) Utilice tres adjetivos o una frase para describir cómo es su empresa.

Alto desempeño  
Competitividad

7) Mencione tres fortalezas de su empresa.

Alto profesionalismo de su gente  
Imagen global  
Credibilidad

8) Mencione tres debilidades de su empresa.

Falta de procesos adaptados a las localidades  
Elevada complejidad de las funciones  
Exceso de trabajo en algunos cargos

9) Mencione máximo tres necesidades en el área de Recursos Humanos que usted reconoce en su empresa

Mejorar sistema de compensación y beneficios  
Desarrollar el liderazgo interno  
Desarrollar los planes de carrera.

10) ¿Alguna vez su empresa ha trabajado con una consultora en Recursos Humanos?

Sí

Si la respuesta a la pregunta 10 es afirmativa, por favor responda la pregunta 11; en caso contrario, continúe con la pregunta 12

11) ¿A qué medios recurrió en el momento de contactarla (s)?

Referencias

12) En su opinión, ¿Cuál es el tipo de comunicación que inspira confianza a la hora de contratar a una empresa de consultoría en Recursos Humanos?

Una presentación en que se incluya información de tiempo ofreciendo servicio en el mercado, lista de clientes, contratos de servicios bien delimitados y

13) ¿Recibe Usted algún tipo de comunicación de empresas de consultoría en Recursos Humanos?

Sí

Solo si la respuesta es afirmativa, por favor responda:

14) ¿De qué manera las agencias de consultoría en Recursos Humanos han dado a conocer sus servicios ante su empresa?

A través de carpetas con folletos, cartas de presentación de servicios, presentaciones en Power Point, visitas directas.

## Entrevista 2

1) ¿Cuál es su posición en la empresa?

Asesor de Personal

2) ¿Hace cuánto tiempo se fundó su empresa?

En el año 1965

3) ¿En qué sector se desempeña su empresa?

Servicios

4) ¿A qué se dedica la empresa en que trabaja?

Comercio al detal

5) ¿Cuál es el área geográfica que abarca su empresa?

Distrito Capital, Valencia, Barquisimeto y Maracaibo

6) Utilice tres adjetivos o una frase para describir cómo es su empresa.

Innovadora, dinámica y talento joven

7) Menciones tres fortalezas de su empresa.

Cumplidora de normas, organización y compromiso

8) Mencione tres debilidades de su empresa.

Retraso en los tiempos de entrega, comunicación y reconocimiento

9) Mencione máximo tres necesidades en el área de Recursos Humanos que usted reconoce en su empresa

Automatización de los sistemas, operatividad y priorizar las actividades

10) ¿Alguna vez su empresa ha trabajado con una consultora en Recursos Humanos?

Sí

Si la respuesta a la pregunta 10 es afirmativa, por favor responda la pregunta 11; en caso contrario, continúe con la pregunta 12

11) ¿A qué medios recurrió en el momento de contactarla (s)?

Recomendaciones

12) En su opinión, ¿Cuál es el tipo de comunicación que inspira confianza a la hora de contratar a una empresa de consultoría en Recursos Humanos?

Comunicación clara y sencilla.

13) ¿Recibe Usted algún tipo de comunicación de empresas de consultoría en Recursos Humanos?

Sí

Solo si la respuesta es afirmativa, por favor responda:

14) ¿De qué manera las agencias de consultoría en Recursos Humanos han dado a conocer sus servicios ante su empresa?

A través de correo y recomendaciones de conocidos que trabajan en RRHH

### Entrevista 3

1) ¿Cuál es su posición en la empresa?

Jefe de gestión humana

2) ¿Hace cuánto tiempo se fundó su empresa?

Próximamente cumplirá 100 años

3) ¿En qué sector se desempeña su empresa?

Sector privado

4) ¿A qué se dedica la empresa en que trabaja?

Distribución de medicamentos para las farmacias

5) ¿Cuál es el área geográfica que abarca su empresa?

Oriente del país

6) Utilice tres adjetivos o una frase para describir cómo es su empresa.

Es una empresa familiar, llena de mucha experiencia y grandes valores

7) Mencione tres fortalezas de su empresa.

Sólida, competitiva y ética

8) Mencione tres debilidades de su empresa.

Falta engranar todas las droguerías desde el punto de vista de RRHH, falta mejorar algunos perfiles del personal y mejorar salarios.

9) Mencione máximo tres necesidades en el área de Recursos Humanos que usted reconoce en su empresa

Automatización de procesos y establecer políticas claras en materia de compensación.

10) ¿Alguna vez su empresa ha trabajado con una consultora en Recursos Humanos?

Sí, son tareas controladas por la casa matriz.

Si la respuesta a la pregunta 10 es afirmativa, por favor responda la pregunta 11; en caso contrario, continúe con la pregunta 12

11) ¿A qué medios recurrió en el momento de contactarla (s)?

Desconozco esa parte ya que eso se ha hecho por medio de la gerencia corporativa de la casa matriz.

12) En su opinión, ¿Cuál es el tipo de comunicación que inspira confianza a la hora de contratar a una empresa de consultoría en Recursos Humanos?

Que sea una empresa reconocida, cuyos consultores sean profesionales serios y con un alto compromiso en su trabajo para inspirar confianza.

13) ¿Recibe Usted algún tipo de comunicación de empresas de consultoría en Recursos Humanos?

No

Solo si la respuesta es afirmativa, por favor responda:

14) ¿De qué manera las agencias de consultoría en Recursos Humanos han dado a conocer sus servicios ante su empresa?

### Entrevista 4

1) ¿Cuál es su posición en la empresa?

Analista de Recursos Humanos

2) ¿Hace cuánto tiempo se fundó su empresa?

15 años

3) ¿En qué sector se desempeña su empresa?

Servicios

4) ¿A qué se dedica la empresa en que trabaja?

Administración y gestión de beneficios sociales.

5) ¿Cuál es el área geográfica que abarca su empresa?

Trasnacional

6) Utilice tres adjetivos o una frase para describir cómo es su empresa.

Joven

Productiva

7) Menciones tres fortalezas de su empresa.

Trabajo en equipo

Efectividad

Vocación de Servicio

8) Mencione tres debilidades de su empresa.

9) Mencione máximo tres necesidades en el área de Recursos Humanos que usted reconoce en su empresa

Organización  
División de tareas

10) ¿Alguna vez su empresa ha trabajado con una consultora en Recursos Humanos?

No

Si la respuesta a la pregunta 10 es afirmativa, por favor responda la pregunta 11; en caso contrario, continúe con la pregunta 12

11) ¿A qué medios recurrió en el momento de contactarla (s)?

12) En su opinión, ¿Cuál es el tipo de comunicación que inspira confianza a la hora de contratar a una empresa de consultoría en Recursos Humanos?

Formal

13) ¿Recibe Usted algún tipo de comunicación de empresas de consultoría en Recursos Humanos?

No

Solo si la respuesta es afirmativa, por favor responda:

14) ¿De qué manera las agencias de consultoría en Recursos Humanos han dado a conocer sus servicios ante su empresa?

### Entrevista 5

1) ¿Cuál es su posición en la empresa?

Coordinadora de Recursos Humanos

2) ¿Hace cuánto tiempo se fundó su empresa?

Mundialmente más de 200 años, en Venezuela tiene aproximadamente 64 años

3) ¿En qué sector se desempeña su empresa?

Consumo Masivo

4) ¿A qué se dedica la empresa en que trabaja?

Elaboración y comercialización de productos de higiene y cuidado personal.

5) ¿Cuál es el área geográfica que abarca su empresa?

Todo el territorio nacional

6) Utilice tres adjetivos o una frase para describir cómo es su empresa.

Líder  
Estratégica

7) Mencione tres fortalezas de su empresa.

Trabajo en equipo  
Mejoramiento Continuo  
Cuidado de la gente

8) Mencione tres debilidades de su empresa.

9) Mencione máximo tres necesidades en el área de Recursos Humanos que usted reconoce en su empresa

10) ¿Alguna vez su empresa ha trabajado con una consultora en Recursos Humanos?

Si la respuesta a la pregunta 10 es afirmativa, por favor responda la pregunta 11; en caso contrario, continúe con la pregunta 12

11) ¿A qué medios recurrió en el momento de contactarla (s)?

12) En su opinión, ¿Cuál es el tipo de comunicación que inspira confianza a la hora de contratar a una empresa de consultoría en Recursos Humanos?

13) ¿Recibe Usted algún tipo de comunicación de empresas de consultoría en Recursos Humanos?

Solo si la respuesta es afirmativa, por favor responda:

14) ¿De qué manera las agencias de consultoría en Recursos Humanos han dado a conocer sus servicios ante su empresa?

## Entrevista 6

1) ¿Cuál es su posición en la empresa?

Jefe de Comunicaciones Internas

2) ¿Hace cuánto tiempo se fundó su empresa?

65 años

3) ¿En qué sector se desempeña su empresa?

Consumo Masivo

4) ¿A qué se dedica la empresa en que trabaja?

A la producción y comercialización de alimentos

5) ¿Cuál es el área geográfica que abarca su empresa?

La empresa tiene presencia mundial. Específicamente en el país, tiene distribución en toda Venezuela

6) Utilice tres adjetivos o una frase para describir cómo es su empresa.

Conservadora  
Tradicional

7) Menciones tres fortalezas de su empresa.

Constancia  
Enfoque en Resultados  
Calidad en los productos

8) Mencione tres debilidades de su empresa.

Debilidad en el liderazgo  
Demasiado vertical  
Sobrecarga de funciones

9) Mencione máximo tres necesidades en el área de Recursos Humanos que usted reconoce en su empresa

Reestructuración en las funciones de RRHH para el personal  
 Cambio en la estrategia de negociación con sindicatos (el tema político lleva a negociar ahora de otra forma)  
 Respuestas más eficientes a las necesidades de la gente

10) ¿Alguna vez su empresa ha trabajado con una consultora en Recursos Humanos?

No

Si la respuesta a la pregunta 10 es afirmativa, por favor responda la pregunta 11; en caso contrario, continúe con la pregunta 12

11) ¿A qué medios recurrió en el momento de contactarla (s)?

12) En su opinión, ¿Cuál es el tipo de comunicación que inspira confianza a la hora de contratar a una empresa de consultoría en Recursos Humanos?

Recomendaciones de empresas semejantes a la mía. Experiencia previa.  
 Comunicación de diferenciación.

13) ¿Recibe Usted algún tipo de comunicación de empresas de consultoría en Recursos Humanos?

Sí

Solo si la respuesta es afirmativa, por favor responda:

14) ¿De qué manera las agencias de consultoría en Recursos Humanos han dado a conocer sus servicios ante su empresa?

Folletos  
 Páginas web

### Entrevista 7

1) ¿Cuál es su posición en la empresa?

Gerente de RRHH

2) ¿Hace cuánto tiempo se fundó su empresa?

50 años

3) ¿En qué sector se desempeña su empresa?

Consumo masivo

4) ¿A qué se dedica la empresa en que trabaja?

Elaboración de Embutidos

5) ¿Cuál es el área geográfica que abarca su empresa?

Todo el país

6) Utilice tres adjetivos o una frase para describir cómo es su empresa.

Exitosa, tradicional y veloz

7) Mencione tres fortalezas de su empresa.

Presencia en mercado  
Productos de comprobada calidad  
Integración de las cadenas de producción y distribución.

8) Mencione tres debilidades de su empresa.

Fuga de talento  
Relaciones laborales ancladas en la conflictividad del país

9) Mencione máximo tres necesidades en el área de Recursos Humanos que usted reconoce en su empresa

Formación sindical al tren de supervisores  
Formación en Seguridad laboral  
Modelo de gestión de RRHH adaptado al negocio

10) ¿Alguna vez su empresa ha trabajado con una consultora en Recursos Humanos?

Sí, constantemente

Si la respuesta a la pregunta 10 es afirmativa, por favor responda la pregunta 11; en caso contrario, continúe con la pregunta 12.

11) ¿A qué medios recurrió en el momento de contactarla (s)?

Experiencias pasadas en otras empresas y recomendaciones del mercado.

12) En su opinión, ¿Cuál es el tipo de comunicación que inspira confianza a la hora de contratar a una empresa de consultoría en Recursos Humanos?

Recomendaciones de colegas

13) ¿Recibe Usted algún tipo de comunicación de empresas de consultoría en Recursos Humanos?

Sí

Solo si la respuesta es afirmativa, por favor responda:

14) ¿De qué manera las agencias de consultoría en Recursos Humanos han dado a conocer sus servicios ante su empresa?

Presentación personal de los servicios de la consultora adaptados al negocio.  
Internet.

## Entrevista 8

1) ¿Cuál es su posición en la empresa?

Gerente de RRHH de la unidad de negocios de cuidado de la belleza.

2) ¿Hace cuánto tiempo se fundó su empresa?

170 años

3) ¿En qué sector se desempeña su empresa?

Consumo masivo

4) ¿A qué se dedica la empresa en que trabaja?

Producción, distribución y mercadeo de productos de consumo masivo.

5) ¿Cuál es el área geográfica que abarca su empresa?

Mundial

6) Utilice tres adjetivos o una frase para describir cómo es su empresa.

Compañía global líder en mercadeo de productos de consumo masivo.

7) Menciones tres fortalezas de su empresa.

Liderazgo  
Flexibilidad  
Desarrollo de carrera  
Moderna  
Innovadora  
Joven

8) Mencione tres debilidades de su empresa.

Complejidad de la organización  
Toma de decisiones lenta  
Exceso de *outsourcing*.

9) Mencione máximo tres necesidades en el área de Recursos Humanos que usted reconoce en su empresa

Simplificación de estructuras organizacionales.  
Simplificación de procesos.

10) ¿Alguna vez su empresa ha trabajado con una consultora en Recursos Humanos?

Sí

Si la respuesta a la pregunta 10 es afirmativa, por favor responda la pregunta 11; en caso contrario, continúe con la pregunta 12

11) ¿A qué medios recurrió en el momento de contactarla (s)?

Recomendaciones

12) En su opinión, ¿Cuál es el tipo de comunicación que inspira confianza a la hora de contratar a una empresa de consultoría en Recursos Humanos?

Énfasis en la experiencia previa y profesionalismo de la empresa.

13) ¿Recibe Usted algún tipo de comunicación de empresas de consultoría en Recursos Humanos?

No

Solo si la respuesta es afirmativa, por favor responda:

14) ¿De qué manera las agencias de consultoría en Recursos Humanos han dado a conocer sus servicios ante su empresa?

## Entrevista 9

1) ¿Cuál es su posición en la empresa?

Coordinador de Recursos Humanos

2) ¿Hace cuánto tiempo se fundó su empresa?

65 años

3) ¿En qué sector se desempeña su empresa?

Consumo Masivo

4) ¿A qué se dedica la empresa en que trabaja?

Produce, comercializa y vende bebidas y alimentos

5) ¿Cuál es el área geográfica que abarca su empresa?

Nacional

6) Utilice tres adjetivos o una frase para describir cómo es su empresa.

Dinámica, Rápida y Ética

7) Mencione tres fortalezas de su empresa.

Esquema de Distribución  
Posicionamiento de Marca  
Productos de Calidad

8) Mencione tres debilidades de su empresa.

Seguimiento a Procesos  
Continuidad a la implantación de nuevos procesos de trabajo  
Muy familiar

9) Mencione máximo tres necesidades en el área de Recursos Humanos que usted reconoce en su empresa

Desarrollo de Personal, Entrenamiento y Manejo de Cambio

10) ¿Alguna vez su empresa ha trabajado con una consultora en Recursos Humanos?

Sí

Si la respuesta a la pregunta 10 es afirmativa, por favor responda la pregunta 11; en caso contrario, continúe con la pregunta 12.

11) ¿A qué medios recurrió en el momento de contactarla (s)?

Recomendaciones

12) En su opinión, ¿Cuál es el tipo de comunicación que inspira confianza a la hora de contratar a una empresa de consultoría en Recursos Humanos?

Clara, transparente y conocimiento amplio de la trayectoria de los consultores.

13) ¿Recibe Usted algún tipo de comunicación de empresas de consultoría en Recursos Humanos?

Sí

Solo si la respuesta es afirmativa, por favor responda:

14) ¿De qué manera las agencias de consultoría en Recursos Humanos han dado a conocer sus servicios ante su empresa?

Folletos, correos electrónicos y solicitud de reuniones vía telefónica.

*Entrevista 10*

1) ¿Cuál es su posición en la empresa?

Gerente de recursos humanos

2) ¿Hace cuánto tiempo se fundó su empresa?

53 años

3) ¿En qué sector se desempeña su empresa?

Industrial

4) ¿A qué se dedica la empresa en que trabaja?

Elaboración de láminas termoacústicas y productos asfálticos.

5) ¿Cuál es el área geográfica que abarca su empresa?

Nacional e internacional

6) Utilice tres adjetivos o una frase para describir cómo es su empresa.

Productiva, sólida, compleja

7) Menciones tres fortalezas de su empresa.

Sus recursos humanos; la estabilidad de la empresa y la de sus trabajadores

8) Mencione tres debilidades de su empresa.

9) Mencione máximo tres necesidades en el área de Recursos Humanos que usted reconoce en su empresa

Estructura organizacional.  
No existen políticas salariales definidas.  
Faltan políticas de capacitación y desarrollo de personal.

10) ¿Alguna vez su empresa ha trabajado con una consultora en Recursos Humanos?

Sí

Si la respuesta a la pregunta 10 es afirmativa, por favor responda la pregunta 11; en caso contrario, continúe con la pregunta 12

11) ¿A qué medios recurrió en el momento de contactarla (s)?

Recomendaciones

12) En su opinión, ¿Cuál es el tipo de comunicación que inspira confianza a la hora de contratar a una empresa de consultoría en Recursos Humanos?

Recomendaciones

13) ¿Recibe Usted algún tipo de comunicación de empresas de consultoría en Recursos Humanos?

Sí

Solo si la respuesta es afirmativa, por favor responda:

14) ¿De qué manera las agencias de consultoría en Recursos Humanos han dado a conocer sus servicios ante su empresa?

Por Internet, por la prensa, y recomendaciones.

*Entrevista 11*

1) ¿Cuál es su posición en la empresa?

Gerente de Recursos Humanos

2) ¿Hace cuánto tiempo se fundó su empresa?

1993

3) ¿En qué sector se desempeña su empresa?

Industrial

4) ¿A qué se dedica la empresa en que trabaja?

Compresión de Gas

5) ¿Cuál es el área geográfica que abarca su empresa?

Todo el territorio nacional

6) Utilice tres adjetivos o una frase para describir cómo es su empresa.

Productiva, Consolidada y Sólida.

7) Menciones tres fortalezas de su empresa.

Presencia significativa en el mercado. Reconocida en su área. Calidad en su trabajo.

8) Mencione tres debilidades de su empresa.

Desventaja en las contrataciones debido al uso de Comunidades y Sindicatos.

9) Mencione máximo tres necesidades en el área de Recursos Humanos que usted reconoce en su empresa

Mejora en el proceso de selección y adiestramiento.

10) ¿Alguna vez su empresa ha trabajado con una consultora en Recursos Humanos?

Sí, en la búsqueda talentos y en programas de compensación.

Si la respuesta a la pregunta 10 es afirmativa, por favor responda la pregunta 11; en caso contrario, continúe con la pregunta 12

11) ¿A qué medios recurrió en el momento de contactarla (s)?

Recomendaciones de empresas del mismo ramo.

12) En su opinión, ¿Cuál es el tipo de comunicación que inspira confianza a la hora de contratar a una empresa de consultoría en Recursos Humanos?

Las ventajas competitivas que ofrece y las credenciales comprobables de la empresa.

13) ¿Recibe Usted algún tipo de comunicación de empresas de consultoría en Recursos Humanos?

Sí

Solo si la respuesta es afirmativa, por favor responda:

14) ¿De qué manera las agencias de consultoría en Recursos Humanos han dado a conocer sus servicios ante su empresa?

A través de Internet y organizaciones como *Venancham*

## Entrevista 12

1) ¿Cuál es su posición en la empresa?

Coordinador de Inversión Social

2) ¿Hace cuánto tiempo se fundó su empresa?

10 años

3) ¿En qué sector se desempeña su empresa?

Industrial

4) ¿A qué se dedica la empresa en que trabaja?

Compresión de Gas a Alta Presión

5) ¿Cuál es el área geográfica que abarca su empresa?

Estado Monagas.

6) Utilice tres adjetivos o una frase para describir cómo es su empresa.

Comprometida con sus trabajadores, la comunidad y sus accionistas.

7) Mencione tres fortalezas de su empresa.

1.-Profesionalismo del personal.  
2.-Fácil acceso a los diferentes niveles de la organización.  
3.-Simplicidad de los procesos administrativos.

8) Mencione tres debilidades de su empresa.

Estructura horizontal

9) Mencione máximo tres necesidades en el área de Recursos Humanos que usted reconoce en su empresa

- 1.-Información sobre las nuevas legislaciones.
- 2.-Estudios en materia de Responsabilidad Social.
- 3.-Estudios de mercado en compensación y beneficios.

10) ¿Alguna vez su empresa ha trabajado con una consultora en Recursos Humanos?

Sí

Si la respuesta a la pregunta 10 es afirmativa, por favor responda la pregunta 11; en caso contrario, continúe con la pregunta 12

11) ¿A qué medios recurrió en el momento de contactarla (s)?

- 1.-Recomendación de otras empresas.
- 2.-Carpetas de presentación.
- 3.-Internet

12) En su opinión, ¿Cuál es el tipo de comunicación que inspira confianza a la hora de contratar a una empresa de consultoría en Recursos Humanos?

- Destacar su experiencia en el sector de consultoría.
- Presentar información clara y sencilla.

13) ¿Recibe Usted algún tipo de comunicación de empresas de consultoría en Recursos Humanos?

Sí

Solo si la respuesta es afirmativa, por favor responda:

14) ¿De qué manera las agencias de consultoría en Recursos Humanos han dado a conocer sus servicios ante su empresa?

- Presentación de folletos, carpetas o CDs de presentación de servicios, páginas en Internet.

### Entrevista 13

1) ¿Cuál es su posición en la empresa?

Administrador de Contratos

2) ¿Hace cuánto tiempo se fundó su empresa?

6 años

3) ¿En qué sector se desempeña su empresa?

Telecomunicaciones- Tecnología

4) ¿A qué se dedica la empresa en que trabaja?

Venta- Producción y Servicio de telecomunicaciones

5) ¿Cuál es el área geográfica que abarca su empresa?

Nacional

6) Utilice tres adjetivos o una frase para describir cómo es su empresa.

Rápida  
Exigente  
Compleja

7) Menciones tres fortalezas de su empresa.

Excelente nivel de competitividad.  
Buena diferenciación de las funciones de cada departamento y sub-departamentos.  
Buen ambiente de trabajo.

8) Mencione tres debilidades de su empresa.

Nivel bajo de remuneración.  
Mala distribución de la funciones.  
Falta de motivación.

9) Mencione máximo tres necesidades en el área de Recursos Humanos que usted reconoce en su empresa

Fallas en los procesos de selección.  
Fallas en manejo de conflictos internos.  
Respuesta lenta ante las necesidades o inquietudes manifestadas.

10) ¿Alguna vez su empresa ha trabajado con una consultora en Recursos Humanos?

No

Si la respuesta a la pregunta 10 es afirmativa, por favor responda la pregunta 11; en caso contrario, continúe con la pregunta 12

11) ¿A qué medios recurrió en el momento de contactarla (s)?

12) En su opinión, ¿Cuál es el tipo de comunicación que inspira confianza a la hora de contratar a una empresa de consultoría en Recursos Humanos?

Trayectoria  
Garantía que ofrezca la empresa  
Variedad de servicios.

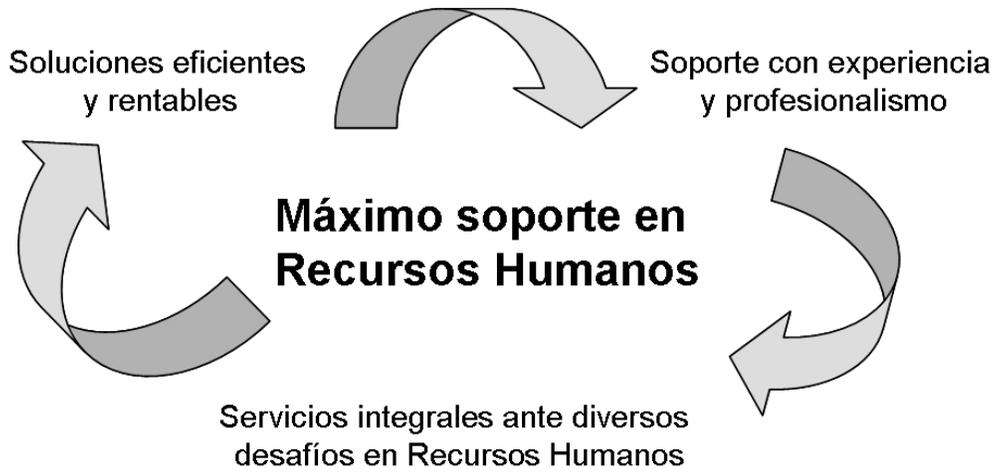
13) ¿Recibe Usted algún tipo de comunicación de empresas de consultoría en Recursos Humanos?

No

Solo si la respuesta es afirmativa, por favor responda:

14) ¿De qué manera las agencias de consultoría en Recursos Humanos han dado a conocer sus servicios ante su empresa?

*Anexo 7: Diagrama de los mensajes de HR Support*



## Anexo 8: Diseño de las tácticas de comunicación

### 8.1 Test HR

## *HR Support*

### *Máximo soporte en Recursos Humanos*

### *Test HR*

- 1.El sistema de compensación y beneficios que maneja tu empresa:
  - a.- Está ajustado al mercado laboral
  - b.- Requiere ser ajustado
  - c.- No sabemos cómo se compara con el mercado laboral
  
- 2.El liderazgo interno de tu Empresa:
  - a.- Está a la altura de las metas que se propone tu organización
  - b.- Necesita de un mayor desarrollo
  
- 3.El Plan de Entrenamiento y Desarrollo del personal en tu Organización:
  - a.- Atrae profesionales de alto perfil a tu Empresa
  - b.- Amerita una revisión y ajuste
  
- 4.Los procesos, normas y procedimientos de las distintas disciplinas que funcionan en tu organización:
  - a.- Constituyen un sólido soporte para la eficiencia y entrega de productos o servicios
  - b.- Están tan débiles y difusos que impactan negativamente la eficiencia y entrega de productos o servicios.
  
- 5.La interacción y logro de acuerdos con los sindicatos resulta:
  - a.- Exitosa
  - b.- Frustrante
  
- 6.El cumplimiento del nuevo marco legislativo constituye:
  - a.- Un área de incertidumbre en tu Organización
  - b.- Un área completamente bajo control en tu Organización
  
- 7.El manejo de cambios importantes o de conflictos internos en tu organización, constituye un reto importante:
  - a.- Sí
  - b.- No
  
- 8.Los procesos de Selección y Adiestramiento en tu Organización:
  - A.- Resultan adecuados
  - b.- Requieren ser actualizados

### *a) Introducción al Test HR*

*HR Support*, firma especializada en el área de consultoría en Recursos Humanos, te invita a tomar sólo un minuto para descubrir cuáles son los puntos estratégicos que requieren de mayor atención en tu empresa.

### *b) Evaluación por necesidad*

-El sistema de compensación y beneficios podría estar desajustado en comparación con el mercado laboral, lo que a su vez podría estar impactando las recompensas y beneficios de tus empleados lo cual se refleja en el desempeño y/o el nivel de rotación en la empresa.

-El incumplimiento de las regulaciones genera consecuencias que impactan la imagen y la economía de la empresa, lo que desvía la atención de la esencia del negocio.

-Los procesos de selección y adiestramiento han de evaluarse y actualizarse de manera de escoger el talento más indicado para la productividad de tu empresa.

-El liderazgo en tu organización requiere desarrollarse para orientar los recursos hacia la efectividad y el logro de los objetivos de la empresa.

-Los planes de entrenamiento de personal bien orientados retornarán en logros y crecimiento de las metas del negocio.

-Los procesos, normas y procedimientos influyen positivamente en la eficiencia y entrega de productos o servicios a los clientes debido a que

organizan y permiten un mayor control de las actividades que se realizan en la empresa.

-El logro de acuerdo con los sindicatos se puede dificultar de tal manera que desgasta la energía utilizable para el buen rendimiento de la organización.

-Cambios y conflictos dentro de la organización deben ser manejados cuidadosamente para que no afecten el desempeño del negocio.

*c) Llamado a la acción*

Muchas gracias por el tiempo dedicado a esta evaluación. Si desea concertar una cita para que *HR Support* le presente sus servicios y le brinde el máximo soporte en Recursos Humanos, puede comunicarse a través del correo electrónico [hrsupport@cantv.net](mailto:hrsupport@cantv.net), o por los teléfonos: 04122354295 - 0212 961 5567.

Conozca más de *HR Support* en su Sitio Web: [www.hrsupport.com.ve](http://www.hrsupport.com.ve)

*d) Llamado a la acción si no se detecta alguna necesidad en Recursos Humanos*

Muchas gracias por el tiempo dedicado a esta evaluación. Si en algún momento requiere de un máximo soporte en Recursos Humanos puede comunicarse a través del correo electrónico [hrsupport@cantv.net](mailto:hrsupport@cantv.net), o por los teléfonos: 04122354295 - 0212 961 5567.

Conozca más de *HR Support* en su Sitio Web: [www.hrsupport.com.ve](http://www.hrsupport.com.ve)

*8.2 Folleto de presentación de servicios. Página 1*



***HR Support***  
*Máximo soporte en Recursos Humanos*

## 8.2 Folleto de presentación de servicios. Página 2

# *HR Support*

## *Máximo soporte en Recursos Humanos*

*HR Support* le brinda a tu empresa el máximo soporte en Recursos Humanos para impulsar el desarrollo del negocio.

La firma se orienta a la prestación de servicios profesionales de consultoría a empresas, organizaciones e instituciones, de distintas industrias y con proyección nacional e internacional, para poner a su disposición respuestas prácticas y eficientes en el manejo del talento humano.



## *Soporte profesional*

### ❖ *Directores-socios de HR Support*

JORGE E. FUENMAYOR

Psicólogo egresado de la Universidad Católica Andrés Bello con Postgrado en coordinación de grupos de autogestión (CADES). Posee casi treinta años de experiencia en planificación, gerencia y manejo de Recursos Humanos en corporaciones tales como CANTV y PDVSA. Es director general de *HR Support* y cuenta con certificaciones internacionales como facilitador de gerencia de interacción y gerencia del cambio.

ROSA MARLENE RIVAS

Psicóloga egresada de la Universidad Central de Venezuela, especializada en procesos de captación, reclutamiento y selección de personal. Tiene más de veinte años de experiencia en los sectores privado y público, y laboró durante once años para las empresas Lagoven y PDVSA.

## 8.2 Folleto de presentación de servicios página 3



### *Soporte integral*

#### ❖ *Recursos Humanos*

##### Captación y selección de personal

- ✓ Evaluaciones y diagnóstico de competencias
- ✓ Preparación de perfiles de selección
- ✓ Planificación y conducción de procesos colectivos de reclutamiento.

##### Clasificación y compensación

- ✓ Levantamiento de perfiles de competencias
- ✓ Elaboración y valoración de descripciones de puestos
- ✓ Determinación de niveles de clasificación
- ✓ Diseño y elaboración de propuestas y políticas salariales
- ✓ Estudios y análisis de mercado salarial y de beneficios
- ✓ Diseño conceptual y práctico de esquemas de compensación variable atados al desempeño individual, grupal y/o empresarial.

##### Administración y gestión de personal

- ✓ Diseño y edición de estructuras organizativas, políticas, prácticas, normas y procedimientos de personal
- ✓ Planificación y presupuesto de Recursos Humanos
- ✓ Diseño e implementación de sistemas de evaluación de desempeño
- ✓ Adiestramiento.

##### Escenarios y costos de labor

- ✓ Análisis y proyección de escenarios laborales y socio-económicos
- ✓ Interpretación de regulaciones y normativas laborales
- ✓ Apoyo en conducción de procesos de licitación.

## 8.2 Folleto de presentación de servicios. Página 4



### ❖ *Dinámica Humana y Organizacional*

#### Consultoría

- ✓ Abordaje de situaciones conflictivas internas
- ✓ Identificación de las fuentes de conflicto
- ✓ Intervención pertinente que conduzca a su solución.

#### Programas de Coaching

- ✓ Individual
- ✓ Empresarial.

#### Modulos de Entrenamiento

- ✓ Comunicación, cultura organizacional y estilos sociales
- ✓ Liderazgo, autoestima y trabajo en equipo
- ✓ Técnicas para el ejercicio efectivo de la supervisión
- ✓ Pautas y claves para una negociación exitosa
- ✓ Especialización de personal de la empresa en funciones técnicas
- ✓ Formación de consultores internos para el manejo del conflicto en la empresa.

### ❖ *Gerencia del cambio*

#### Programas e iniciativas

- ✓ Manejo del cambio
- ✓ Mejora de la calidad.

#### Asesoría

- ✓ En el análisis de procesos críticos para la empresa
- ✓ Simplificación de procedimientos
- ✓ Mecanismos para lograr mayor rentabilidad.

## 8.2 Folleto de presentación de servicios. Página 5

# *Soporte profesional*

## ❖ *Nuestra experiencia*

### Captación y selección de personal

- ✓ CNPC América Ltd. Venezuela (Cía. Nacional Petrolera China)
- ✓ HARVEST VINCCLER (Operadora Petrolera)
- ✓ INEMAKA (Operadora Petrolera)
- ✓ INVERSIONES KAMMARATA (Firma de Decoración)
- ✓ PREUSSAG ENERGIE (Operadora Petrolera Alemana en la COL. Actualmente SUELOPETROL)
- ✓ SKANSKA VENEZUELA (Servicios Petroleros)
- ✓ TOTAL (Operadora Petrolera Francesa)
- ✓ UNIVERSAL Compression de Venezuela (Equipos y servicios de compresión de gas)

### Desarrollo de potencial humano

- ✓ CLUB RECREACIONAL DE LA I.P.P.C.N.

### Programas de *coaching* empresarial e individual

- ✓ BAKER HUGHES (Servicios Petroleros)
- ✓ PETROZUATA (Asociación Estratégica)
- ✓ PROFALCA (Cía. Petroquímica en Falcón)

### Perfiles de cargo y estudios de remuneraciones

- ✓ ACCROVEN SRL (Consortio de Gas integrado por Enron, TransCanada y Tecnoconsult)
- ✓ TEXACO (Mercadeo y Lubricantes)

### Asesoría en clasificación, compensación y desarrollo organizacional

- ✓ PERENCO (Operadora Petrolera Francesa)
- ✓ PROFALCA (Cía. Petroquímica en Falcón)

### Programas en gerencia de calidad y cambio cultural

- ✓ MAXUS VENEZUELA (Fusionada con REPSOL–YPF)
- ✓ SCHLUMBERGER OILFIELD SERVICES (A través de Bred Thompson & Associates)

## 8.2 Folleto de presentación de servicios. Página 6

### *Soporte rentable*

Puede plantearnos su proyecto a través de nuestro correo electrónico y le enviaremos un soporte de posibles soluciones prácticas y eficientes a costos competitivos.

También puede ingresar los datos de su empresa en nuestra página Web [www.hrsupport.com.ve](http://www.hrsupport.com.ve) y nosotros lo contactaremos.



#### INFORMACIÓN DE CONTACTO

##### **Dirección**

Av. Andrés Bello, Residencias DANAL MM,  
Nivel Avenida, PB, Local C-13, Sector Maripérez.  
Caracas-1050. Distrito Capital, Venezuela.

##### **Teléfonos**

Mob (58) 412 235 4295 / 414 197 2354  
Office Telefax (58) 212 961 5567

##### **Dirección email**

[hrsupport@cantv.net](mailto:hrsupport@cantv.net)

### 8.3 Invitación al evento de presentación de servicios

## *HR Support*

*Máximo soporte en Recursos Humanos*

*Los directivos de HR Support tenemos el agrado de invitarle al coctel de presentación de servicios de la compañía a nuevos clientes.*

*Asimismo, agradecemos a nuestros clientes actuales su compañía en este encuentro.*

*Fecha: Jueves, 21/02/2008*

*Hora: 7:00 p.m.*

*Lugar: Rest. Malabar*

*Av. Orinoco. Las Mercedes. Caracas*

[www.hrsupport.com.ve](http://www.hrsupport.com.ve)

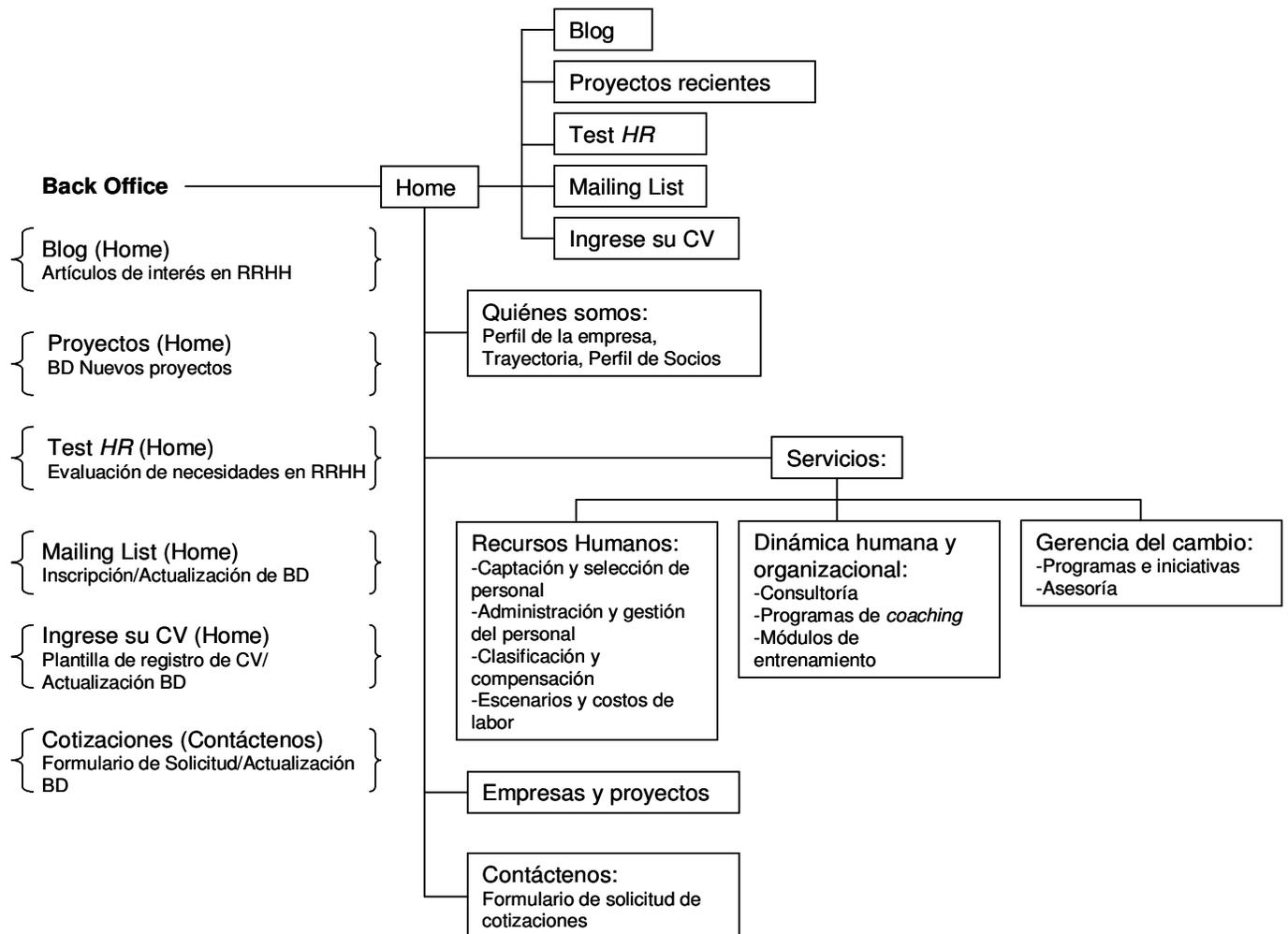
[hrsupport@cantv.net](mailto:hrsupport@cantv.net)

Mob (58) 412-235 4295 414-197 2354

## 8.4 Página Web



## 8.5 Mapa del Sitio



### 8.6 Material promocional



*HR Support*



*HR Support*



*HR Support*



*HR Support*



*HR Support*

## 8.7 Tarjeta de presentación

