



Amigo, Adriana
Blanque, Silvina
Latorre, María Gabriela
Yanda, Mabel

Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración, Escuela de Administración.

CÓMO GENERAR UNA IMAGEN DE MARCA POSITIVA DESDE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO A TRAVÉS DEL DESARROLLO DE COMPETENCIAS DISTINTIVAS

1- Introducción

Hoy en situaciones competitivas comprometidas por las variables del contexto, por el incremento de los costos internos, la baja de la productividad, el nivel inflacionario increscento, las condiciones de mercado afectadas por el nivel de información de los consumidores, el exceso de oferta sobre demanda y clientes cada vez más racionales, la permanencia y la trascendencia de las empresas¹, se observa la necesidad de desarrollar su capacidad para administrar el capital humano.

Las organizaciones compiten a través de las personas. El capital humano es una expresión genérica que se utiliza para describir el valor del conocimiento, habilidades y capacidades de las personas que poseen un impacto tremendo en el desempeño de la empresa²

Las pequeñas y medianas empresas de la región presentan limitaciones para poder acceder a personal calificado debido a los bajos niveles retributivos existentes en el mercado, ello dificulta la atracción y retención de personas calificadas para el puesto.

Las políticas que las organizaciones utilizan para atraer, desarrollar y retener a sus empleados para cubrir posiciones constituyen un conjunto de prácticas denominadas "gestión de talento"³.

Existen varios factores que potencian la escasez del talento, relacionados a diferencias entre remuneraciones ofrecidas y requeridas, imagen de la empresa, falta de experiencia necesaria, entorno económico no favorable para el cambio laboral y sobre calificación de postulantes a puestos clave.

Entre los efectos más comunes de la escasez podemos mencionar la imposibilidad de cubrir posiciones fundamentales, la dificultad en el alineamiento de los colaboradores a la estrategia empresarial, la limitación de crecimiento de la organización, el impacto

¹ AMIGO, ADRIANA CELIDE. *Negocios con Valor*. Fundación Ross. Argentina. 1° Edición 2009. 2° Edición 2012.

² GARZA TAMES, HORAIO., J. L. ABREU y E. GARZA. *Impacto de la capacitación en una empresa del ramo eléctrico*. Daena: International Journal of Good Conscience. 4(1): 194-249.. ISSN 1870-557X. Marzo 2009.

³ MOYA, LILIANA. <http://materiabiz.com/como-medir-el-impacto-de-la-politica-de-gestion-de-talento/7/01/2011>.



negativo en públicos interesados y la incapacidad para desarrollar una ventaja competitiva mediante el Capital humano⁴.

Esta problemática, debe ser encausada mediante programas y acciones correctamente planificadas y coordinadas, para esto es necesario que desde la organización, más particularmente desde el área de Recursos Humanos se diseñen estrategias que permitan manejar de la mejor manera la dificultad para cubrir estas posiciones que requieren competencias distintivas.

Existen distintas estrategias a considerar, acciones como brindar atención los planes de atracción y retención del talento, promocionar personas con potencial, formar y capacitar al personal, entre otras.

En este marco la capacitación se transforma en una herramienta necesaria para alinear personas, generando valor que contribuya a posicionar la imagen de la empresa.

2. Identificación de competencias distintivas de las personas

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas⁵, define el término de *competencias básicas distintivas* como sinónimo de competencia nuclear o central y las categoriza en cuatro clases; estratégicas, tecnológicas, personales y organizativas, siendo su interacción el creador de una ventaja competitiva en la empresa.

Antes de analizar los caminos concretos que tienen las empresas, para apalancar sus recursos, debemos tener en cuenta las siguientes características⁶:

- Las empresas pueden concebirse como una cartera de recursos.
- Las empresas pueden concebirse como una cartera de unidades de negocios alrededor del mercado.
- La imitación de los recursos no constituye una traba para la diferenciación de la empresa respecto de sus competidores
- Sin embargo, en la medida en que la empresa desarrolle la gestión de los recursos como gestión de competencias centrales, habrá iniciado el camino de la diferenciación de toda vez que dichas capacidades sean de carácter: único, valorables por el mercado, sin sustitutos y de difícil venta.
- Los recursos humanos se diferencian de todos los otros recursos y pueden simultáneamente compatibilizar dichas características.
- Existen grandes diferencias entre recursos y los distintos efectos competitivos que pueden generar con esos recursos.
- El aumento de eficiencia basado en el apalancamiento se consigue; aumentando los ingresos y beneficios netos (a través del valor de marca que dicho apalancamiento produce), más que reduciendo la inversión.

⁴ IRIGOITIA, ALVARO. *Como contrarrestar la escasez de talentos*. 15 de julio de 2013 en <http://materiabiz.com/como-contrarrestar-los-efectos-de-la-escasez-de-talentos/>

⁵ AAECA, 1999 AECA *La Dirección y Gestión por Competencias. Principios de Organización y Sistemas*, Documento n° 1. 1999.

⁶ HAMEL, GARY; PRAHALAD C.K. *Compitiendo por el futuro*. Ariel Sociedad Económica. Barcelona 2° Reimpresión. 1999. Pág. 209



- La tarea más importante del gerente será la de la correcta asignación del recurso que se corresponderá con el conocimiento de su potencial y de su mejor aplicación.

Sáez de Viteri Arranz, D.⁷ define a las competencias personales como el Etos de la organización, el conjunto de capacidades de las personas, conocidas o no y utilizadas o no. Entre sus componentes incluye: aptitudes o conocimientos (lo que sabe hacer), el oficio o habilidades (lo que hacer) y las actitudes o comportamientos (lo que quiere hacer).

Para generar una posición competitiva en el mercado, en el caso de las competencias personales mencionada: aptitudes y formación, habilidades del personal, actitud y comportamiento del personal, formación del capital humano y posición en la curva de experiencia, deberemos fortalecer el uso y apalancamiento en las premisas anteriores.

3 Capacitación del personal para el desarrollo de las personas que impacte en la imagen de marca

La capacitación es en esencia un proceso de aprendizaje. Puede ser definida como toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas.

Potencialmente, es un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia el trabajo) a esas necesidades."⁸

Las competencias que el personal necesita y hoy no posee constituyen la "brecha de aprendizaje", es decir, lo que necesitan aprender para mejorar su desempeño.

En la literatura, uno de los modelos para medir los resultados que se obtienen con la capacitación propone analizar: la reacción (grado de satisfacción del participante respecto del curso), aprendizaje (grado en que se incrementó un conocimiento o habilidad), conducta (alcance de la aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo, permitiendo constatar si se ha reducido la brecha entre las competencias del participante antes y después) y resultados (cómo el cambio producido en el participante a partir de la capacitación impacta en los resultados del negocio)⁹

La capacitación bien programada habilita a las personas a ser más positivas, a tener mayor autoconfianza, ser miembros eficientes en sus equipos, ser más comunicativos y mejorar su capacidad para resolver problemas¹⁰

⁷ SÁEZ DE VÍTERI, ARRANZ. *El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* Vol. 6, N° 3, pp. 71-86 .2011.

⁸GORE, E. y VASQUEZ MASSINI, M. *Desarrollo de competencias y aprendizaje organizacional*. XI Congreso Nacional de Desarrollo y Capacitación, organizado por la Asociación de Desarrollo y Capacitación de la Argentina. Mar del Plata, 26 al 28 de octubre de 1998.

⁹ GUTMAN, NESTOR. *Cómo medir los resultados de una capacitación*, 07 agosto 2011 en <http://materiabiz.com/como-medir-los-resultados-de-una-capacitacion/>

¹⁰ GARZA TAMES, HORAIO., J. L. ABREU y E. GARZA. *Impacto de la capacitación en una empresa del ramo eléctrico*. Daena: International Journal of Good Conscience. 4(1): 194-249. ISSN 1870-557X. Marzo 2009.



Una investigación realizada por Mepimed ¹¹ relevó que los empresarios de toda Europa continúan destacando el factor formación y capacitación del personal como el principal motor de la innovación, catalizador de ese proceso.

Las personas son esenciales para las organizaciones y ahora más que nunca, su importancia estratégica está en aumento. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores. Cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar y sobre todo organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas¹²

Entonces, el desafío consiste en desarrollar una mirada profunda y alineada con la estrategia de la empresa. Para lograr esa visión integral es recomendable considerar dos variables:

- 1) Que la capacitación tenga una relación estrecha con la gestión del talento.
- 2) Que el proceso de capacitación sea implementado de principio a fin, con todos los pasos correspondientes y un seguimiento minucioso.¹³

1. Generación de Imagen de marca

Según la Ley Española de Marcas de 2001, se entiende por marca "Todo signo susceptible de representación gráfica que sirva para distinguir en el mercado los productos o servicios de una empresa de la de otros"¹⁴

Según Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, el proceso de generación de una marca permitirá recorrer el camino de los commoditties al camino de los diferenciados en donde la sensibilidad al precio será muy inferior a la sensibilidad a la propuesta de valor.

El camino de transitar la no diferenciación (camino de elección de una demanda primaria muy sensible al precio) a la diferenciación (camino de elección de una demanda selectiva muy sensible a los atributos diferenciadores, entre los que la calidad de atención de las personas, influye altamente en la gestación de una imagen positiva, es el camino de agregado de valor que propone la marca para el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles.

¹¹. MEPIMED Factores clave de la competitividad interna de la pequeña y mediana empresa de España. 2004.

¹² Ibidem 10.

¹³ SALINAS ALEJANDRA. *Capacitación: del gasto a la inversión* 2.9 marzo 2012 en <http://materiabiz.com/capacitacion-del-gasto-a-la-inversion/>

¹⁴ MUNUERA ALEMÁN, JOSÉ LUIS; RODRÍGUEZ ESCUDERO, ANA ISABEL. *Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de la dirección*. ESIC. Madrid. 2007.



	Diferenciación Alta	Diferenciación Baja
Precio Alto	Demanda Selectiva de producto diferenciado	
Precio Bajo		Demanda Primaria de Producto genérico

Desde el punto de vista empresarial una marca es un concepto, que tiene relación con muchos ámbitos de la gestión empresarial.

Desde una visión, la marca permanece y crece, esto es consecuencia de que sobre la marca es donde se almacenan todos los valores de una organización. En este sentido, la marca es, a largo plazo, el activo más valioso que puede tener una empresa, independientemente de su tamaño, ya que constituye una pieza clave para fidelizar clientes y atraer a potenciales consumidores.

Asimismo, la marca se irá enriqueciendo con el tiempo mediante todos los demás factores que acompaña a la empresa, desde su estrategia comercial, la calidad y precio de sus productos o servicios y la formación y capacitación de las personas que trabajan en la empresa.

García Cabello ¹⁵ advierte que en la "nueva era del conocimiento las empresas son competitivas en base a la gestión de su capital humano. Las personas son la ventaja competitiva sostenible en un entorno cada vez más complejo."

En este contexto, la Marca como vínculo emocional capitaliza el conocimiento, genera mayor coherencia y entusiasmo de la organización, hace una empresa más creíble, mejora la productividad de los empleados y su satisfacción laboral.¹⁶

Dicho de otro modo, las relaciones humanas influyen decisivamente en la productividad laboral. Entonces, es vital crear entornos agradables y estimulantes: colaboradores felices, generan empresas competitivas.

Existen gran cantidad de antecedentes teóricos y empíricos en el mundo empresarial que demuestran que aquellas empresas que apuestan a potenciar sus generadores de valor, también denominados activos estratégicos, entendiendo por estos los recursos, capacidades y rutinas, que sustentan las competencias nucleares alcanzarán ventajas competitivas sostenible, claves del autofinanciamiento empresarial.

¹⁵ GARCIA CABELLO, "Las diferencias las marcan las personas" Extraído el 7/10/13 de <http://toptenbusinessexperts.com/blog/la-diferencia-la-markan-las-personas-por-francisco-garcia-cabello/>

¹⁶ GALAN, *Vectorial de la Imagen Corporativa*. Revista Razón y Palabra, vol. 13, núm. 65, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey México. Extraído el 25/10/13 de <http://www.redalyc.org/pdf/1995/199520724022.pdf>



2. Conclusión

- La generación de imagen de marca es un proceso continuo proveniente de la interrelación de las variables del frente interno y del frente externo de la empresa.¹⁷
- De esa interrelación la empresa deberá tener claro que en su frente interno su propuesta de valor deberá ser superadora, de manera tal que la percepción que los clientes tengan sobre misma supere la zona de los costos para transitar el camino de la rentabilidad en donde la demanda selectiva de largo plazo le generará a la compañía ventajas competitivas sostenibles.
- En ese proceso, el desarrollo de talentos por medio de la motivación y reconocimiento de sus capacidades centrales convertirá al proceso de gestación de marca, en un proceso continuo de gestación de marca positiva.

Bibliografía y webgrafía:

- AECA *La Dirección y Gestión por Competencias. Principios de Organización y Sistemas*, Documento n° 1. 1999.
- AMIGO, ADRIANA CELIDE. *Negocios con Valor*. Fundación Ross. Argentina. 1° Ed. 2009. 2° Ed. 2012.
- DIEZ, J.M *La imagen de marca de recursos humanos. Centro de recursos Tatum*. Extraído el 10/10/13 de http://www.tatum.es/publicaciones_consultapublicacion.asp?pmid=97 .2005.
- GALAN J. *Gestión Vectorial de la Imagen Corporativa*. Revista Razón y Palabra, vol. 13, núm. 65, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey México. Extraído el 25/10/13 de <http://www.redalyc.org/pdf/1995/199520724022.pdf>
- GARCIA CABELLO F. "La diferencian la marcan las personas" Extraído el 7/10/13 de <http://toptenbusinessexperts.com/blog/la-diferencia-la-marcan-las-personas-por-francisco-garcia-cabello/>
- GARZA TAMES, HORAIO., J. L. ABREU y E. GARZA. *Impacto de la capacitación en una empresa del ramo eléctrico*. Daena: International Journal of Good Conscience. 4(1): 194-249. ISSN 1870-557X. Marzo 2009.
- GORE, E. y VASQUEZ MASSINI, M. *Desarrollo de competencias y aprendizaje organizacional*. XI Congreso Nacional de Desarrollo y Capacitación, organizado por la Asociación de Desarrollo y Capacitación de la Argentina. Mar del Plata, 26 al 28 de octubre de 1998.
- GUTMAN, NESTOR. *Cómo medir los resultados de una capacitación*, 07 ago 2011 en <http://materiabiz.com/como-medir-los-resultados-de-una-capacitacion/>

¹⁷ AMIGO, ADRIANA, *Negocios con Valor*. Fundación Ross. Argentina. 1° y 2° Edición. 2009. 2012.



- HAMEL, GARY; PRAHALAD, C.K, *Competiendo por el futuro*. Ariel Sociedad Económica. Barcelona. 1999.
- IRIGOITIA, ALVARO. *Como contrarrestar la escasez de talentos*. 15 de julio de 2013 en <http://materiabiz.com/como-contrarrestar-los-efectos-de-la-escasez-de-talentos/>
- MEPIMED Factores clave de la competitividad interna de la pequeña y mediana empresa de España. 2004.
- MOYA, LILIANA, <http://materiabiz.com/como-medir-el-impacto-de-la-politica-de-gestion-de-talento/> 7/01/2011.
- MUNUERA ALEMAN, JOSE LUIS; RODRIGUEZ ESCUDERO, ANA ISABEL. *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC. Madrid. 2006.
- SÁEZ DE VÍTTERI, ARRANZ. *El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 6, N° 3, pp. 71-86* .2011.
- SALINAS ALEJANDRA. *Capacitación: del gasto a la inversión* 2.9 marzo 2011