

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGÍSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS



MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER

***“EL RECURSO HUMANO COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO Y FUENTE DE
VENTAJA COMPETITIVA PARA LA ORGANIZACIÓN”.***
***APLICACIÓN A OFICINAS CATEGORIA D BANCO ESTADO
SUBGERENCIA CONCEPCIÓN***

PROFESOR GUÍA: ANA MARIA BARRA SALAZAR
AUTORA: ROXANA A. SAN MARTÍN CORONADO

CONCEPCIÓN-CHILE
2015

INDICE DE CONTENIDO

INDICE DE FIGURAS 6

INDICE DE TABLAS 7

INDICE DE GRÁFICOS 9

PARTE I: INTRODUCCIÓN..... 10

 CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 13

 1.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 13

 1.1.1 OBJETIVO GENERAL 13

 1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... 13

 1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN..... 14

 1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 14

PARTE II: MARCO TEÓRICO..... 15

 CAPITULO II: QUÉ ES LA ESTRATEGIA..... 15

 2.1 EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA..... 15

 2.2 ELEMENTOS RELACIONADOS CON LA ESTRATEGIA 17

 2.3 NIVELES DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL 18

 2.3.1 ESTRATEGIA CORPORATIVA 19

 2.3.2 ESTRATEGIA COMPETITIVA 20

 2.3.3 ESTRATEGIA FUNCIONAL 20

2.4 EL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	20
2.4.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO	22
2.4.2 FORMULACIÓN DE ESTRATÉGIAS	23
2.4.3 IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	23
CAPITULO III: ANÁLISIS ESTRATÉGICO	24
3.1 ORIENTACIÓN BÁSICA DE LA EMPRESA	24
3.1.1 MISIÓN	24
3.1.2 VISIÓN.....	25
3.1.3 OBJETIVOS.....	26
3.1.4 <i>STAKEHOLDERS</i>	26
3.1.5 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	27
3.2 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO.....	28
3.2.1 QUÉ SON LOS RECURSOS.....	29
3.2.2 QUÉ SON LAS CAPACIDADES.....	33
3.3 TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES	35
3.4 RESULTADOS EMPRESARIALES	37
CAPITULO IV: FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....	39
4.1. ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA	39

4.1.1 FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE INFLUYEN EN LA CREACIÓN DE UNA VENTAJA COMPETITIVA	40
4.1.2 VENTAJA COMPETITIVA EN COSTOS	47
4.1.3 VENTAJA COMPETITIVA DE DIFERENCIACIÓN.....	49
4.2 MANTENER UNA VENTAJA COMPETITIVA.....	54
4.3 EL CONOCIMIENTO COMO VENTAJA COMPETITIVA.....	55
4.3.1 EL CAPITAL HUMANO: FUNDAMENTO DEL CAPITAL INTELECTUAL	57
4.3.1.1 MOTIVACIÓN Y COMPROMISO.....	58
4.3.1.2 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO.....	60
CAPITULO V: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	61
5.1 TIPO DE ANÁLISIS APLICADO EN LA INVESTIGACIÓN	61
5.2 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.....	62
5.3 POBLACIÓN Y SUB-POBLACIÓN	64
5.4 MUESTRA	64
CAPITULO VI: APLICACIÓN DE LA METODOLOGIA AL BANCO ESTADO ...	66
6.1 BANCO ESTADO, SU HISTORIA.....	66
6.2 LA POLITICA INTERNA DE BANCO ESTADO DE PERMANENTE CAPACITACIÓN.....	71
PARTE IV: RESULTADOS.....	74

CAPITULO VII: ANALISIS DESCRIPTIVO – CORRELACIONAL DE LAS SUCURSALES DE BANCO ESTADO CATEGORIA “D”, DEPENDIENTES DE LA SUBGERENCIA DE CONCEPCIÓN	74
7.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVO – CORRELACIONAL DE LAS SUCURSALES CATEGORÍA D	74
7.1.1 DIVISIÓN POR GÉNERO	75
7.1.2 ESTADO CIVIL	76
7.1.3 NIVEL EDUCACIONAL.....	77
7.1.4 INDUCCIÓN INTERNA.....	80
7.2 RELACIÓN ENTRE NIVEL EDUCACIONAL Y CUMPLIMIENTO DE METAS	81
7.3 RELACIÓN ENTRE ANTIGUEDAD Y CUMPLIMIENTO DE METAS	84
7.3 RELACIÓN ENTRE COMPROMISO Y CUMPLIMIENTO DE METAS	88
CONCLUSIONES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO	92
BIBLIOGRAFÍA	96
ANEXOS	100

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: ELEMENTOS RELACIONADOS AL CONCEPTO DE ESTRATEGIA....	18
Figura 2: NIVELES DE ESTRATEGIA	19
Figura 3: FASES DEL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATEGICA	22
Figura 4: CLASIFICACIÓN DE LOS RECURSOS	30
Figura 5: FACTORES EXTERNOS PARA LA CREACIÓN DE UNA VENTAJA COMPETITIVA.....	41
Figura 6: FACTORES INTERNOS PARA LA CREACIÓN DE UNA VENTAJA COMPETITIVA.....	43
Figura 7: ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS, SEGÚN MICHAEL E. PORTER.	46
Figura 8: CAPITAL HUMANO, TRES ACTIVIDADES INTERDEPENDIENTES....	58
Figura 9: ORGANIGRAMA BANCO ESTADO.....	68

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: VARIABLES PARA LA DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS	50
Tabla 2: CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS ESTRATEGIAS EN COSTOS Y DIFERENCIACIÓN	53
Tabla 3: FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	62
Tabla 4: SUCURSALES CATEGORÍA D, SUBGERENCIA DE CONCEPCIÓN VIII REGIÓN BANCO ESTADO.....	65
Tabla 5: ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE BANCO ESTADO	69
Tabla 6: VALORES CORPORATIVOS DE BANCO ESTADO	70
Tabla 7: PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PARA LOS TRABAJADORES.....	73
Tabla 8: VALOR ASIGNADO AL NIVEL EDUCACIONAL.....	77
Tabla 9: NIVEL EDUCACIONAL DE LOS TRABAJADORES ENCUESTADOS ...	78
Tabla 10: PROMEDIO NIVEL DE ESTUDIOS V/S CUMPLIMIENTO METAS	82
Tabla 11: CORRELACIÓN DE PEARSON NIVEL EDUCACIONAL - META.....	83
Tabla 12: RESULTADOS PRUEBA DE MANN-WHITNEY	84
Tabla 13: AÑOS DE ANTIGÜEDAD POR SUCURSAL.....	85
Tabla 14: CORRELACIÓN DE PEARSON ANTIGÜEDAD LABORAL - META.....	86
Tabla 15: RESULTADOS PRUEBA DE MANN-WHITNEY	87
Tabla 16: PROMEDIO DE COMPROMISO POR SUCURSAL.....	88

Tabla 17: CORRELACIÓN DE PEARSON COMPROMISO - META	90
Tabla 18: RESULTADOS PRUEBA DE MANN-WHITNEY	91

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: DIVISIÓN POR GÉNERO	76
Gráfico 2: ESTADO CIVIL	77
Gráfico 3: NIVEL EDUCACIONAL DE LAS SUCURSALES.....	78
Gráfico 4: ESTUDIOS DE POSTGRADO.....	79
Gráfico 5: REALIZACIÓN DE CURSOS EFOBECH	80
Gráfico 6: OPINIÓN CURSOS INTRANET.....	81
Gráfico 7: NIVEL EDUCACIONAL V/S % CUMPLIMIENTO DE METAS	82
Gráfico 8: AÑOS DE ANTIGÜEDAD POR SUCURSAL	85
Gráfico 9: ANTIGÜEDAD V/S % CUMPLIMIENTO DE METAS.....	86
Gráfico 10: MEDICIÓN DEL COMPROMISO POR SUCURSAL.....	89
Gráfico 11: COMPROMISO V/S % CUMPLIMIENTO DE METAS	89

PARTE I: INTRODUCCIÓN

Si hoy en día se pregunta por qué algunas empresas triunfan y otras no en el campo de la gestión y concretamente en la estrategia que deciden implantar en su organización podemos encontrar un gran número de artículos relacionados con este tema, sin embargo, al parecer no existe la fórmula perfecta o única para que una empresa sea exitosa, obtenga rentabilidades muy altas o sea muy cotizada en la bolsa.

¿Qué sucede cuando existen iguales posibilidades para todas las empresas de una industria de contar con la misma tecnología, los mismos recursos económicos, la misma información? Ante esta interrogante deberíamos respondernos la siguiente pregunta: ¿existirá algún elemento distintivo que juegue a favor de la organización al momento de formular su estrategia e implantarla para crear ventajas competitivas en el mercado? Esta pregunta se intentará responder a lo largo de esta investigación. No obstante, se puede adelantar que desde los años noventa y hasta la actualidad el recurso humano o más bien la dirección estratégica de recursos humanos ha experimentado un importante desarrollo e influencia en la Dirección Estratégica.

Por recursos humanos o como algunos autores le llaman “capital humano” se entiende no tanto a las personas como tales, sino más bien a sus conocimientos, entrenamiento, experiencia, lealtad hacia la empresa, motivación, capacidad de adaptabilidad, habilidad de razonamiento y decisión, etc. Por esto es que se considera al recurso humano como un punto clave no tan sólo para la formulación de la estrategia sino que también para llevar a cabo la implantación de la misma.

De lo anterior se desprende el objetivo principal de esta investigación: “Identificar el recurso humano como fuente de ventaja competitiva y su relación con los resultados de la empresa”.

Considerando el objetivo fundamental de esta investigación, y dando a conocer la estructura de la misma, a continuación se presentan los siguientes capítulos.

En el capítulo uno se presenta el planteamiento del problema de esta investigación, los objetivos e interrogantes a responder en esta investigación, así como también la justificación de la misma.

El capítulo dos invita a introducirnos en el tema de la estrategia desde sus orígenes, conocer su evolución a través del tiempo y como se ha ido relacionando con el ámbito empresarial a tal punto de influir en decisiones que traen consigo el logro o fracaso de objetivos y metas para la organización.

En el capítulo tres se describe del proceso de dirección estratégica sólo el análisis estratégico, introduciendo allí el tema de los recursos y capacidades, cómo se clasifican, cómo se relacionan dentro de la organización y cómo surge la teoría que incluye a ambos conceptos: "la teoría de recursos y capacidades".

El capítulo cuatro describe del proceso de dirección estratégica la segunda etapa, es decir, la formulación de la estrategia. Se expone la relación que existe entre estrategia y ventaja competitiva, cómo a partir de los recursos y capacidades que tiene la organización se pueden crear ventajas competitivas, y cómo una vez que se tiene esta ventaja se puede mantener en el tiempo. Además en este capítulo se entrega una visión más actualizada que considera al conocimiento como fuente de ventaja competitiva.

En el capítulo cinco se define el diseño de la investigación, explicando cada uno de los pasos que se llevaron a cabo con objeto de obtener la información necesaria para identificar la población de estudio, la muestra y el tipo de análisis estadístico utilizado.

El capítulo seis tiene por finalidad aplicar de metodología presentada en el capítulo anterior a una institución financiera, Banco Estado. Se presenta brevemente la historia de esta institución, su orientación estratégica y sus valores corporativos,

además de las distintas formas de perfeccionamiento que ofrece esta institución a sus trabajadores.

El capítulo siete se centra en cumplir el objetivo fundamental de esta investigación, “identificar el recurso humano como fuente de ventaja competitiva y su relación con los resultados de la empresa”. Se realiza el análisis descriptivo y correlacional de la investigación.

Se finaliza esta memoria con la presentación de las conclusiones y limitaciones, referencias bibliográficas y anexos correspondientes.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.1 OBJETIVO GENERAL

- Identificar el recurso humano como fuente de ventaja competitiva y su relación con los resultados de la empresa.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Construir un marco teórico que permita conocer las fases del proceso de dirección estratégica centrándose en el análisis interno de la organización.
- Detectar si la capacitación del recurso humano de la empresa es efectivamente considerado una fuente de ventaja competitiva para la organización.
- Descubrir si existe relación entre la experiencia del recurso humano, como fuente de ventaja competitiva y los resultados empresariales.
- Revelar si el compromiso del recurso humano hacia la organización influye en los resultados empresariales.
- Elaborar una investigación empírica, a través de la aplicación de un instrumento, estableciendo claramente el marco espacial y temporal, así como las hipótesis de investigación.

1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- i. ¿Existe una relación entre personal profesional y resultados empresariales?
- ii. ¿Existe una relación entre personal con experiencia y resultados empresariales?
- iii. ¿Existe relación entre el compromiso de los trabajadores con la organización y los resultados empresariales?

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Debido a la gran competencia del mercado financiero hoy en día el recurso humano juega un papel fundamental para que la organización obtenga “buenos resultados”, puesto que, es la cara visible o intermediario entre la entidad financiera y el cliente. Por ello es de relevancia medir ¿cuán importante son las personas para este tipo de organización?

Para esta investigación se entenderá como buenos resultados, no sólo a la parte económica de la empresa, es decir obtener utilidades, sino más bien a un grupo de variables que en su conjunto provocan algún tipo de efecto medible a la organización como por ejemplo: contar con un modelo de gestión y administración acorde con los cambios del mercado y las necesidades de los clientes, o contar con tecnologías de la información eficientes de manera de entregar una buena atención al cliente.

Lo que se busca con esta investigación es responder preguntas básicas relacionadas al tema de la capacitación, experiencia laboral y compromiso del trabajador; conocer si las políticas de desarrollo que existen actualmente en la organización frente a estos temas están siendo bien enfocadas.

PARTE II: MARCO TEÓRICO

CAPITULO II: QUÉ ES LA ESTRATEGIA

El siguiente capítulo invita a conocer el tema de la “estrategia” descubriendo cuál es su origen, qué significado le dan algunos autores, cómo ha sido su evolución, ¿En qué niveles se ha desarrollado al ser utilizada por las empresas? y ¿cómo se ha introducido en el ámbito empresarial influyendo en el proceso de toma de decisiones para el logro de objetivos y cumplimientos de metas en las organizaciones?

2.1 EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA

La palabra “estrategia” procede de la palabra griega *Strategos*, formada por *stratos*, que significa *ejército*, y *ag*, que significa *dirigir*. Aunque la estrategia empresarial es bastante reciente, muchos de sus conceptos como por ejemplo: teorías, objetivos, metas, recursos y planes de acción eran utilizados por analogía en el ámbito militar.

Todos estos principios habían sido ya formulados por Sun Tzu en su obra “el arte de la guerra”, si bien no se conoce una fecha exacta de publicación se cree que habría sido entre 476 – 221 a.c.

La procedencia militar de la palabra y su relación con el ámbito empresarial han llevado hacer distinciones importantes entre algunas palabras como estrategia y táctica. Grant (1996), señala que una estrategia es el plan global para establecer una posición favorable mediante el despliegue de los recursos y una táctica es un plan para una acción. Mientras que las tácticas estudian las maniobras necesarias para ganar batallas, las estrategias están relacionadas con ganar la guerra.

Grant (1996), establece una comparación entre los ejércitos y las empresas y su necesidad de utilizar estrategias, ambos poseen objetivos: para el ejército son

establecidos por el gobierno, mientras que para las empresas son fijados por sus consejos administrativos. Tanto los ejércitos como las empresas poseen recursos que comprenden personas, bienes de equipo, habilidades técnicas. Ambos se enfrentan al entorno determinado en parte por factores exógenos (el territorio en el conflicto militar, el mercado en la competencia empresarial).

Tanto en el ámbito militar como empresarial las estrategias comparten tres características:

- Son importantes
- Comprometen recursos significativos
- No son fácilmente reversibles

El concepto de estrategia utilizado en el ámbito empresarial surge en EE.UU. a fines de los años cincuenta y principios de los años sesenta como respuesta a los problemas de grandes y complejas corporaciones. La mayor dificultad era coordinar las decisiones individuales y mantener el control global de la alta dirección.

La primera y clásica definición de estrategia es la de Andrews (1965), quien la define como el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocios la empresa esta o quiere estar y que clase de empresa es o quiere ser.

Hax y Majluf (1997), consideran que el concepto de estrategia es de carácter multidimensional ya que abarca todas las actividades críticas de la empresa, proporcionándole un sentido de unidad, dirección e intención así como facilitando los cambios necesarios inducidos por su entorno. Para estos autores la estrategia se convierte en la estructura fundamental a través de la cual una organización puede definir su continuidad, y al mismo tiempo, su adaptación a un entorno cambiante.

Cardona (2011), referencia a Mintzberg (1994), señalando que aunque la estrategia se asimile a planeación, no siempre esta ha seguido un proceso sistemático y detallado para el logro de los objetivos por parte de los agentes económicos; sin embargo, se ha reconocido que el conocimiento del sector, la experiencia, la intuición, la creatividad, la racionalidad, el compromiso y el liderazgo, juegan un papel fundamental en la forma como se estructuran las acciones empresariales implementadas para la obtención de beneficios.

Chandler (1962), dice que la estrategia es: “la definición de las metas y los objetivos de una empresa y la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos”.

Al analizar las distintas definiciones de la palabra estrategia, Grant (2006), concluye que no existe consenso entre todas ellas, puesto que, la definición varía en función de los contenidos y de los tipos de decisiones que se consideran de mayor importancia.

2.2 ELEMENTOS RELACIONADOS CON LA ESTRATEGIA

Diversos autores han señalado que la estrategia es la forma de vincular la empresa con su entorno. Guerras y Navas (2007), no son la excepción, estos autores señalan que el entorno influye en la empresa condicionando sus decisiones, pero a la vez ésta formaría parte del entorno de otros competidores condicionándoles a su vez con sus propias decisiones. Así por ejemplo la estrategia que una empresa seleccione para competir no sólo trata de dar una respuesta al entorno sino que también trata de moldear el entorno a su favor. (Porter, 1987).

Para hablar de estrategia en sentido exacto es necesario tener presente la existencia de otras empresas o agentes que compiten por los recursos, por los clientes, por la rentabilidad y el éxito de sus propias estrategias. Lo anterior se muestra en la figura 1.

Figura 1: ELEMENTOS RELACIONADOS AL CONCEPTO DE ESTRATEGIA

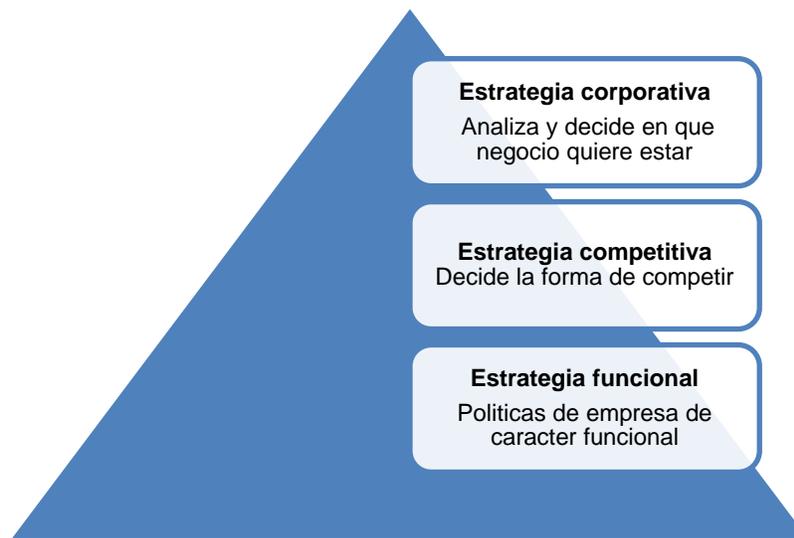
Fuente: Elaboración propia basado en Guerras y Navas (2007).

2.3 NIVELES DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

En pensamiento estratégico habitualmente se consideran tres niveles de definición de estrategias, los cuales corresponderían básicamente a los distintos niveles jerárquicos en la organización. A estos niveles se les asignan diferentes competencias respecto a la toma de decisiones. Cuando se establece el ámbito de actuación de la empresa, es decir, los productos que piensa ofrecer, los mercados que desea abordar y las áreas de actividad en las que desea tomar parte. Este tipo de decisiones corresponderían al ámbito de la **estrategia corporativa**. La estrategia debe especificar la forma en que la empresa piensa alcanzar una posición ventajosa en cada negocio o mercado que opere, es decir debe

determinar su **estrategia competitiva** o estratégica de negocio. Y por último, la empresa debe desarrollar **estrategias funcionales** que sean coherentes con su estrategia global.

Figura 2: NIVELES DE ESTRATEGIA



Fuente: Elaboración propia basada en Guerras y Navas (2007).

2.3.1 ESTRATEGIA CORPORATIVA

En este primer nivel se trata de determinar la orientación básica de la empresa en su conjunto, es decir, tener una visión global de la empresa, teniendo claro cuál es la misión y objetivos de la empresa.Cuál es la relación de la empresa con su entorno y agentes externos, cómo se creará valor y en cuáles negocios participará o la forma en que quiere crecer y desarrollarse en el futuro. También es en este nivel de estrategia donde se decide si se entra o no en nuevos mercados, si se compra una empresa o se internacionaliza.

2.3.2 ESTRATEGIA COMPETITIVA

En este segundo nivel se trata de determinar cómo competir mejor en un conjunto de actividades, negocios o unidades estratégicas de negocio. La pregunta fundamental a responder en este nivel es ¿Cómo construir una posición competitiva mejor? Los elementos claves de este nivel son la creación, la mejora y la explotación de recursos y capacidades. Algunas decisiones que se toman en este nivel de estrategia pueden ser: establecer un plan de reducción de costos o invertir en nuevas tecnologías para conseguir lanzar al mercado productos más innovadores que los de la competencia. (Guerras y Navas, 2007).

2.3.3 ESTRATEGIA FUNCIONAL

En este tercer nivel de estrategia se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional o de cada unidad estratégica de negocio (UEN). La finalidad es maximizar la productividad de dichos recursos. Las áreas funcionales para las que se suele definir una estrategia específica son: producción (renovación de bienes de equipo mejora en procesos productivos, etc.), comercialización (promoción, publicidad, etc.), financiación, recursos humano (planes de incentivos) y tecnología.

Las estrategias funcionales coordinadas y apoyadas entre sí, deben contribuir a que se alcancen los objetivos de la empresa y son esenciales para que las estrategias de los niveles superiores tengan el máximo impacto. (Guerras y Navas, 2007).

2.4 EL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Álvarez (2007), define la dirección estratégica como un proceso cuyo objetivo principal es definir una estrategia y ponerla en práctica, siendo tan importante la

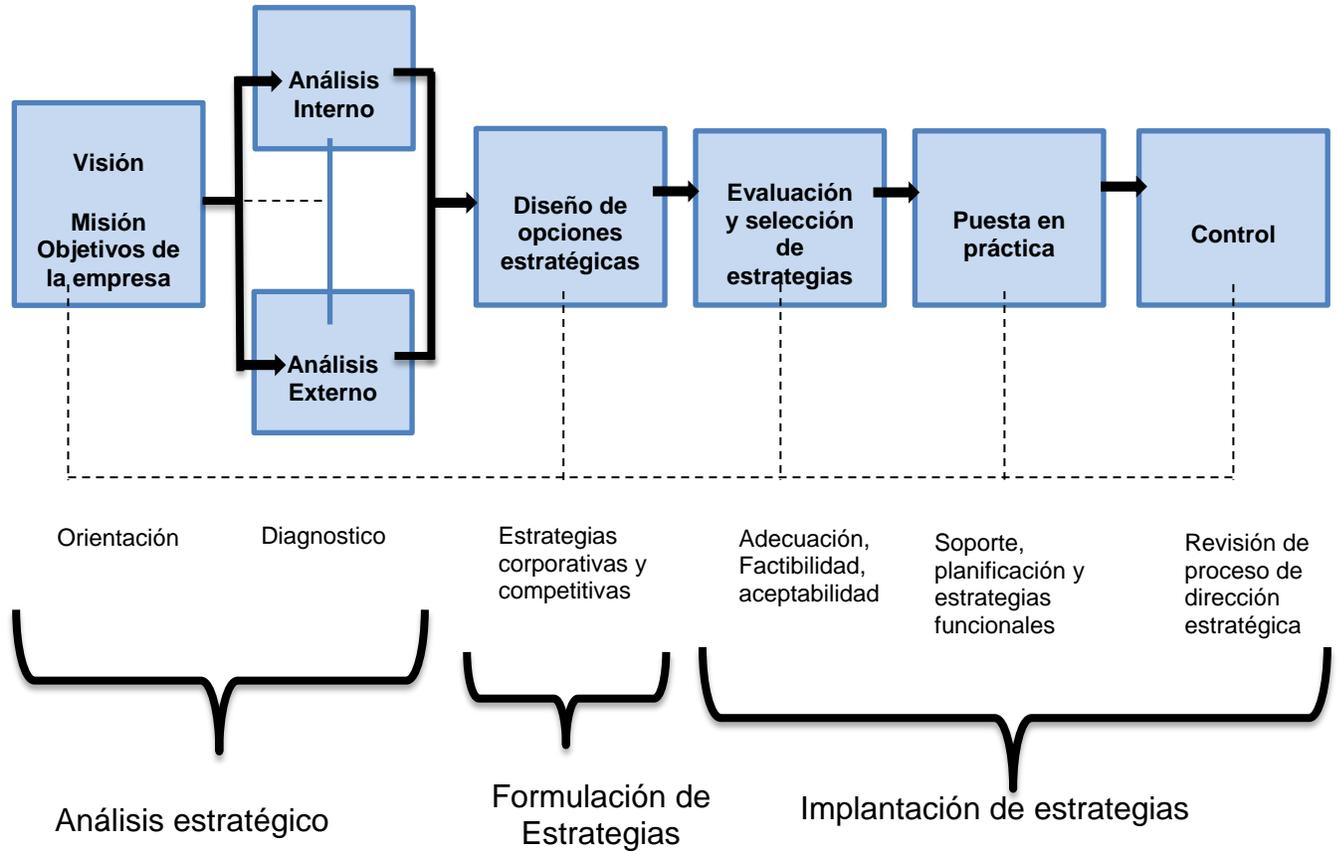
formulación como la implantación de la misma, por otra parte, Dess y Lumpkin (2003), definen la dirección estratégica como el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas. Sin embargo, otros autores como Cuervo (1991), Guerras y Navas (2007), se refieren a la dirección estratégica como un sinónimo de dirección de empresas y señalan que no es algo distinto, por el contrario la definen como la parte de la dirección empresarial que tiene como objetivo primordial formular estrategias y ponerlas en prácticas.

En el eje central de la dirección estratégica se encuentra la pregunta ¿cómo y por qué algunas empresas superan a otras? Por lo que el desafío de los directivos radica en decidir estrategias que proporcionen ventajas sostenibles a largo tiempo. Según Dess y Lumpkin (2003), el concepto de dirección estratégica posee cuatro atributos claves:

- I. Se dirige a los objetivos globales de la organización.
- II. Incluye múltiples grupos de interés en la empresa.
- III. Incorpora perspectivas tanto a corto como a largo plazo.
- IV. Reconoce la necesidad de compensaciones entre la eficacia y la eficiencia.

Así entonces la dirección estratégica de una organización supone tres procesos continuos: análisis, decisión y acción. Lo cual se observa en la figura 3. En las fases del proceso de dirección estratégica.

Figura 3: FASES DEL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATEGICA



Fuente: Elaboración propia basada en Guerras y Navas (2007).

2.4.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Puede ser considerado como el punto inicial del proceso de dirección estratégica, representa un proceso de diagnóstico externo e interno, cuyo propósito es evaluar la situación competitiva de la empresa y definir la misión, los objetivos y las metas de la misma. La definición de la misión y los objetivos de la empresa pretende dar coherencia a la actuación empresarial.

El análisis externo trata de identificar las amenazas y oportunidades que caracterizan al entorno.

El análisis interno busca determinar y evaluar el conjunto de factores que constituyen las fortalezas y debilidades de la compañía.

2.4.2 FORMULACIÓN DE ESTRATÉGIAS

Una vez realizado el análisis estratégico, la dirección está en condiciones de formular una estrategia empresarial para los niveles corporativos, de negocio y funcional, orientada a desarrollar la misión y alcanzar los objetivos que se han definido en dicho estudio, a partir del contexto determinado en los análisis externo e interno. Es en esta etapa donde se deberán elegir que estrategias competitivas formular (liderazgo en costos, diferenciación, etc.), así como también cuáles serán las estrategias corporativas que mejor se adecuen a lo que quiere alcanzar o lograr la empresa (especialización, diversificación), también se deberán tener claras las formas o métodos de crecimiento (interno, externo o cooperación) y el grado o las vías de internacionalización adecuadas, en la eventualidad que sea eso lo que busca la organización. Todo lo anterior se concretaría en estrategias funcionales para su implementación inmediata en las distintas actividades de la empresa. (Guerras y Navas, 2007).

2.4.3 IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS

Esta etapa integra aspectos de gestión, coordinación y puesta en marcha de la estrategia previamente elegida y formulada. La implantación se completa con el consiguiente control que permita saber dónde estamos en cada momento, averiguar la razón de las posibilidades desviaciones y tomar las medidas oportunas para llegar al destino deseado.

CAPITULO III: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En este capítulo se describe del proceso de dirección estratégica sólo la primera etapa, es decir, el “análisis estratégico”, dando a conocer, por una parte, la orientación básica de una empresa (misión, visión, objetivos, responsabilidad social empresarial), y en segundo lugar un análisis externo e interno. En este análisis interno se introduce el tema de los recursos y capacidades, cómo se clasifican, cómo se relacionan dentro de la organización y cómo surge la teoría que incluye a ambos conceptos: “la teoría de recursos y capacidades”.

3.1 ORIENTACIÓN BÁSICA DE LA EMPRESA

Las aportaciones de la moderna teoría financiera de la empresa defienden que el objetivo básico de la empresa es la creación de valor para sus accionistas, a través del desarrollo de un conjunto de actividades en las que los costos de funcionamiento sean inferiores al precio que el mercado está dispuesto a pagar por sus productos y/o servicios (Cuervo, 1991). Desde este punto de vista el objetivo de la empresa consiste en maximizar la riqueza conjunta de todos aquellos que posean los derechos de propiedad sobre los bienes de que dispone la empresa (Guerras y Navas, 2007). Sin embargo, para lograr este objetivo primordial la empresa debe tener claro algunos conceptos:

3.1.1 MISIÓN

Describe el propósito de la empresa, es decir cuál es su razón de ser, determina claramente en que negocios participará y en cuáles no, a que mercados servirá,

como se administrará y como crecerá la compañía (Garrido, 2006). Para formular una misión se requiere una definición clara de cuál es el negocio de la empresa.

A pesar de que la misión se refiere a aspectos muy generales de la empresa, no siempre es fácil su definición, dicha definición debe recoger la esencia de la empresa y, por tanto, es específica para cada empresa y determina su individualidad, por lo que es frecuente encontrarse con misiones distintas para empresas que se dedican a la misma actividad

3.1.2 VISIÓN

Expresa lo que se precisa en el futuro, donde se quiere llegar; en este sentido debe ser comunicada a todos los niveles de la organización, (Garrido, 2006). Su importancia es que sirve para apostar fuertemente por algo y poder encaminarse hacia ello con dedicación, una visión clara ayuda en momentos de crisis a dónde se quiere llegar, de modo de recuperar el camino acertado o deseado, por último la visión ayuda a convencer a otros y es una herramienta importante para motivarlos.

Se debe tener en cuenta que para formular una visión es necesario que sea en primer lugar creíble, es decir, debe referirse a la situación de la organización y a sus recursos, y a cómo deben utilizarse, de tal forma que todo el mundo entienda que está adaptada a la realidad. En segundo lugar debe ser lógica, lo cual implica que contenga de forma integrada todos los elementos y recursos de la organización y por último debe ser clara, ya que nadie seguiría una idea que no entendiese.

3.1.3 OBJETIVOS

Los objetivos estratégicos o retos empresariales como los llaman algunos autores como Hamel y Prahalad (1990) responden a la pregunta ¿cómo llegaremos a ser lo que queremos ser? Por lo tanto, su diseño hace operativa la consecución de la visión y proporciona a la empresa señales orientativas del camino que se va siguiendo, para que el sistema de objetivos sea adecuado, estos deberían cumplir los siguientes criterios Hamel y Prahalad, (1990); Dess y Lumpkin, (2003):

- Medibles, que exista algún tipo de indicador para comprobar su grado de cumplimiento.
- Específicos, que pongan de manifiesto de forma clara qué es lo que se necesita llevar a cabo.
- Adecuados, o consistentes con la misión y la visión.
- Realistas, que sean alcanzables dadas las capacidades de la organización y las condiciones del entorno.
- Fijados en el tiempo, que tenga un plazo temporal para su consecución.

3.1.4 STAKEHOLDERS

Significa en español “participante, inversor, accionista. Y es que desde el punto de vista empresarial, este concepto se utiliza para referirse a los grupos de interés para una empresa. El término *Stakeholders* lo acuñó Freeman (1984), y lo definió como todas aquellas personas o entidades que pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa. En términos simples pueden ser definidos como todos los actores sociales que productos de las decisiones y objetivos de una empresa se pueden ver afectados, ya sea de forma positiva o negativa.

Guerras y Navas (2007), definen a los *Stakeholders* como personas o grupos de personas que tienen objetivos propios de manera que la consecución de dichos

objetivos está vinculada con la actuación de la empresa, es decir la búsqueda de los objetivos propios está condicionada y, a su vez, condiciona los objetivos y el comportamiento de la empresa.

Existen dos tipos de grupos de interés:

- **Primarios:** son fundamentales para el operar de una organización. Este grupo incluye a quienes tienen alguna relación económica con el negocio, como por ejemplo: los accionistas, los clientes, los proveedores, los trabajadores, etc.
- **Secundarios:** son aquellos que no participan directamente en el intercambio con una empresa, pero que sí pueden afectar o verse afectados por las acciones de ésta. En esta categoría están los competidores, los medios de comunicación y las ONG´s, entre otros.

3.1.5 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

En el último tiempo el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) o responsabilidad social corporativa (RSC) se ha popularizado y la mayoría de las personas lo conoce o tiene una pequeña noción de qué significa.

Si bien hay múltiples definiciones en torno a esta idea, en términos generales, se ha concluido que la RSE involucra la responsabilidad de cualquier compañía con sus trabajadores, la comunidad y el medio ambiente.

El Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sustentable la define como: “El compromiso permanente de las empresas de comportarse éticamente y de contribuir al desarrollo económico, al tiempo que se mejora la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, así como de la comunidad local y la sociedad”.

Acciona RSE la define como una visión de negocios necesaria para la sostenibilidad o competitividad de las empresas, que les permite integrar armónicamente el desarrollo económico con el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente, en toda su cadena de valor.

En resumen la Responsabilidad Social Empresarial es más bien un estilo de gestión empresarial, que reconoce e incorpora la relación de permanente interdependencia que existe entre la empresa y sus interlocutores, para el beneficio mutuo.

3.2 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

El entorno competitivo ofrece las mismas oportunidades y amenazas a todas las empresas de una industria, por lo que todas ellas teóricamente tienen las mismas oportunidades de rentabilidad. Sin embargo, algunos autores como Hansen y Wernerfelt (1989), Rumelt (1991), Porter (1997), han podido demostrar empíricamente que las diferencias de rentabilidades entre las empresas situadas en una misma industria son mayores que las existentes entre empresas situadas en industrias diferentes. Lo anterior se debe principalmente al efecto competitivo de la industria y que tiene que ver específicamente con los aspectos propios o internos de las empresas y como se gestionan los mismos. De esto surgiría la denominada “teoría de recursos y capacidades” cuyo objetivo principal es *identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante de identificación y valoración estratégica de los recursos y habilidades que posee o a los que puede acceder.* (Guerras y Navas, 2007).

Por lo tanto, ante entornos turbulentos como los actuales, en los que los cambios son cada vez más frecuentes por diferentes efectos como la globalización, el acortamiento del ciclo de vida de los productos, los cambios en los gustos, preferencias y necesidades de los consumidores parece más adecuado basar la

estrategia en aspectos internos que externos. Cuanto mayor sea la importancia de los cambios en el entorno de una empresa, mayor es la probabilidad de que sus recursos y capacidades sean los cimientos seguros para su estrategia a largo plazo (Grant, 2006).

La visión de la empresa basada en los recursos combina dos perspectivas, en primer lugar el análisis interno de los fenómenos dentro de la compañía y en segundo lugar el análisis externo del sector y su entorno competitivo. Va más allá de un análisis FODA tradicional al integrar la perspectiva interna y externa. Esta visión es útil en el desarrollo de estrategias para empresas con un único negocio, así como también para empresas diversificadas, ya que revela cómo las competencias esenciales enraizadas en una empresa pueden ayudarla a explotar nuevas oportunidades de productos y mercados (Dess y Lumpkin, 2003).

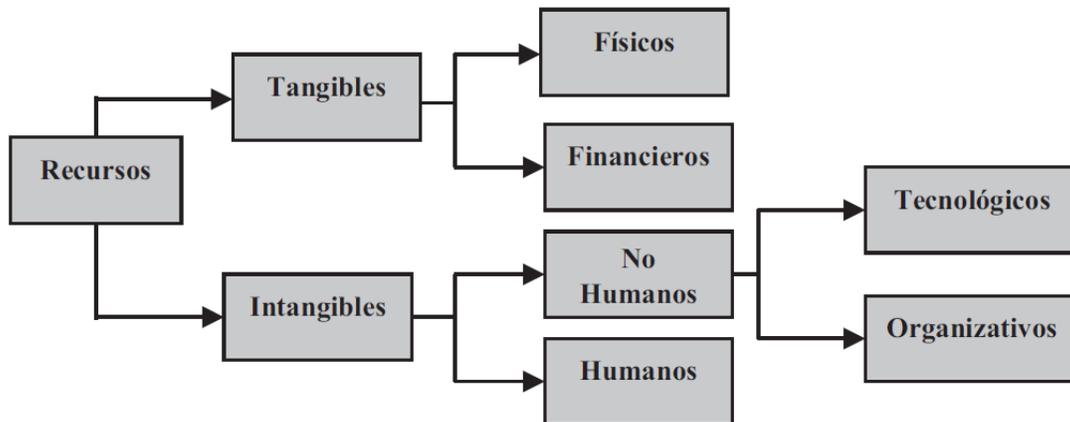
3.2.1 QUÉ SON LOS RECURSOS

El primer gran problema es determinar que se entiende por recurso, puesto que, en muchos casos son considerados como “elementos críticos” sobre los que se construye la estrategia, debido a que definen no lo que la empresa “quiere hacer”, sino lo que “puede hacer”. Algunos autores hablan de recursos con un sentido general incluyendo tanto activos como capacidades. Barney (1991), reserva el término “recurso” para todo lo que permite a una empresa concebir e implantar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia. Hamel y Prahalad (1990), sin embargo, prefieren hablar de “competencia central”, definido como el aprendizaje colectivo de la organización especialmente sobre como coordinar diversas habilidades de producción e integrar múltiples corrientes de tecnología.

Mientras que la economía ha determinado como recursos los factores productivos, tierra, capital y trabajo a nivel estratégico, los autores Guerras y Navas (2007) definen a los recursos o activos individuales como el conjunto de factores o activos

de los que dispone y controla una empresa para llevar a cabo su estrategia. Esta definición es consistente con la propuesta por Wernerfelt (1984), que los define como “aquellos activos (tangibles e intangibles) que se vinculan a la empresa de forma semipermanente como las marcas, el conocimiento tecnológico propio, el empleo de habilidades personas, los contactos comerciales, los procedimientos eficientes, el capital, etc.”, es decir, todo lo que podría ser una fortaleza o debilidad de una empresa. Así entonces pueden existir ejemplos muy dispares de recursos como pueden ser financieros, elementos físicos, patentes, marcas comerciales o recursos humanos. La clasificación más general y aceptada de los recursos en la que se muestra en la figura 4.

Figura 4: CLASIFICACIÓN DE LOS RECURSOS



Fuente: Guerras y Navas (2007: 230)

Dentro de los recursos intangibles podemos diferenciar entre recursos humanos y no humanos en función de su vinculación directa o no con las personas que forman parte de la empresa.

Los recursos humanos son aportados por los seres humanos a la empresa, lo que se conoce en terminología económica como “capital humano” y hace referencia no tanto a las personas como tales, sino más bien a sus conocimientos, entrenamiento, experiencia, lealtad hacia la empresa, motivación, capacidad de adaptabilidad, habilidad de razonamiento y decisión, etc. Identificar y valorar el *stock* de capital humano en una empresa es complejo y difícil. Las destrezas individuales pueden ser evaluadas por los resultados del trabajo de las personas, sus experiencias y su titulación, Grant (1996). Cada vez más las empresas reconocen que para evaluar sus recursos humanos no importa sólo la experiencia y los conocimientos individuales, sino la habilidad de los empleados para trabajar juntos eficazmente. Esta habilidad depende de la capacidad de relación entre los empleados, que a su vez es un resultado de otro recurso intangible: la cultura de la organización¹, Grant (1996).

Los recursos no humanos son independientes a las personas y a su vez, se pueden clasificar en tecnológicos, que incluyen las tecnologías y conocimientos disponibles que permiten fabricar los productos de la empresa y que pueden concretarse en patentes, diseños, bases de datos, *Know-how*, etc., y los organizativos tales como la marca comercial, el prestigio, la cartera de clientes, el diseño organizativo, la reputación, la imagen corporativa, etc.

¹ Es el conjunto de valores y creencias compartidas que se van desarrollando en una organización a lo largo del tiempo. La cultura de la organización afecta a la ejecución de la estrategia al influir en la conducta de sus empleados y, cómo es de esperar, a motivarlos a lograr los objetivos organizativos o superarlos. (Certo y Peter, 1998).

Los recursos tangibles son los más fáciles de identificar y valorar a través de la información proporcionada por los estados contables, y de forma específica se encuentran en el balance de situación de la empresa y son medidos con criterios contables². Dentro de los recursos tangibles podemos distinguir los activos físicos (edificios, maquinaria, mobiliario, herramientas, etc.) y financieros (capital, capacidad de endeudamiento, reservas, etc.), Guerras y Navas (2007).

Al igual como sucede con los recursos intangibles, la contribución del recurso humano de la empresa es difícil de valorar y tampoco aparece en los balances contables, por la sencilla razón de que las personas no pueden ser propiedad de nadie. Las empresas contratan a sus empleados para adquirir su tiempo y su pericia. Además los recursos humanos se valoran en el momento de su contratación, cuando sus cualidades y experiencia se utilizan como indicadores de potencial de resultados y mientras están empleados, normalmente por medio de revisiones anuales de sus resultados.

El desarrollo de sistemas de competencias ha contribuido en parte a superar este problema, según referencia de Grant (2006), el profesor de la Universidad de Harvard, McClelland (1975), habría realizado un gran aporte al definir los perfiles que se deben cumplir en un cargo específico.

² Sin embargo, el principal problema de los activos tangibles se deriva de su valoración contable (a precios históricos), lo cual puede no ser muy significativa a efectos estratégicos. Por este motivo el valor real de una empresa en el mercado suele diferir bastante de su valor contable. Por lo tanto, la valoración estratégica de los recursos tangibles debe atender a dos consideraciones (Guerras y Navas, 2007: 229): a) La posibilidad de conseguir una aplicación más eficiente de los mismos y, b) La posibilidad que los beneficios obtenidos de ellos puedan verse incrementados mediante su utilización más productiva dentro de la empresa, una utilización más intensa a través de alianzas con otras empresas o su venta a otras compañías.

3.2.2 QUÉ SON LAS CAPACIDADES

Cuando hablamos de capacidades nos referimos a las habilidades o competencias organizativas, que le permiten a la empresa desarrollar adecuadamente una actividad a partir de la combinación y coordinación de los recursos individuales disponibles (Guerras y Navas, 2007), no obstante los recursos no son productivos por sí mismos, las tareas productivas requieren de cooperación de grupos de recursos. Así surge el término de “capacidades organizativas” que se refiere a la condición de una empresa para emprender una actividad productiva concreta, Grant (1996).

Los recursos considerados aisladamente, sólo permiten desarrollar determinadas actividades en una empresa, por lo que aumentan su utilidad si son combinados y gestionados adecuadamente generando capacidades. Grant (1996), referencia a los autores Prahalad y Hamel (1990), quienes definen las capacidades a partir del concepto de competencias esenciales y argumentan que: “las competencias esenciales son las que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, especialmente las relativas al modo de coordinar las diversas técnicas de producción e integrar las múltiples corrientes de tecnologías. También utilizan el término de competencias básicas o distintivas para referirse al mismo concepto y lo relacionan no con la habilidad para realizar una actividad, sino con la posibilidad de desarrollarla mejor que los competidores.

Por lo tanto se puede señalar que las capacidades están ligadas al capital humano, se apoyan sobre todo en los activos intangibles, especialmente el conocimiento tecnológico y organizativo de la empresa, (Fernández, 1998).

Las capacidades son, por definición intangibles, por lo que no siempre resulta fácil distinguirlas de los recursos intangibles, especialmente de los organizativos. López y Sintás (1996), establecen dos criterios claves para distinguir entre recursos y capacidades:

- El primero de ellos se basa en el carácter de *stock* de los recursos frente al carácter de flujo de las capacidades. Esta idea viene a significar que los recursos son cosas o elementos que se poseen o controlan y existen con relativa independencia del uso concreto que se les dé en la empresa. Por su parte, las capacidades representan formas de hacer las actividades, de utilizar los recursos.
- El segundo criterio está en el carácter *colectivo* de las capacidades e individual de los recursos. Frente a las habilidades individuales de cada persona las capacidades sólo existen en la medida en que dichas personas colaboran entre sí y se coordinan para resolver un problema o realizar una actividad. Sin este carácter colectivo o grupal no existen las capacidades organizativas.

En cuanto a la clasificación de las capacidades, una propuesta interesante es la que presenta Hall (1993), quien distingue entre capacidades funcionales y culturales. Las primeras son aquellas que están orientadas a resolver problemas técnicos o de gestión específicos como fabricar un producto, gestionar un préstamo, controlar la calidad, entre otras. Las capacidades culturales, se vinculan más a la actitud y valores de las personas como puede ser la capacidad para gestionar cambios organizativos, para innovar, para trabajar en equipo, etc.

En cualquier caso el reto de la dirección no se limita a identificar los recursos y capacidades de la empresa, sino a descubrir cómo se pasa de las habilidades y recursos individuales a las capacidades colectivas, lo que viene determinado por las llamadas “rutinas organizativas”, Nelson y Winter (1982), las definen como patrones o modelos regulares y predecibles de actividades que están formados por una secuencia de acciones coordinadas por los individuos. Según esta definición las rutinas serían la base para la generación de capacidades. De esta forma y de acuerdo con Grant (1996), las capacidades están organizadas en estructuras jerárquicas y por lo tanto, a partir de recursos individuales se crean

capacidades específicas para tareas muy concretas, donde estas últimas, a su vez, se integran en capacidades más complejas, de mayor nivel y así sucesivamente.

3.3 TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

Según los autores Fernández y Suarez (1996), el origen de la Teoría de Recursos y Capacidades se sitúa en el año 1984, con la publicación del artículo "The Resource-based view" del profesor Birger Wernerfelt, trabajo que posteriormente dio nombre a esta corriente del pensamiento. En concreto, el enfoque de la teoría de Recursos y Capacidades trata de explicar los motivos por los cuales las empresas, que desarrollan su actividad en el mismo entorno competitivo y que, estarían sujetas a los mismos factores de éxito identificados en el sector económico, obtienen niveles de rentabilidades diferenciados.

La Teoría de Recursos y Capacidades centra su atención en la creación de valor, considerando que las características internas de la empresa son las que generan rendimientos empresariales superiores. Por lo tanto el propósito del análisis de los recursos y capacidades es identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valorización de los recursos y habilidades que posee o a los que puede acceder, centrandose su atención en el análisis de recursos y capacidades que presentan las empresas, así como en sus diferencias y en la importancia que este hecho tiene para explicar la evolución de sus resultados. Este enfoque considera que las empresas más rentables son aquellas que poseen recursos o capacidades internas superiores al resto de sus competidores, y dicha rentabilidad no depende del sector industrial en el que se encuentre la empresa, ni de su mejor posición en el mercado. (Barney, 1991).

Se adopta por lo tanto una orientación interna más que externa, en la formulación de la estrategia de la empresa y se deben tener en cuenta tres actividades

fundamentales al momento que analizar los recursos y capacidades (Guerras y Navas, 2007):

1. La empresa debe *identificar y medir* sus propios recursos y capacidades de modo que conozca con profundidad su potencial de partida para definir la estrategia. Esta fase es especialmente relevante para los intangibles.
2. Es preciso *evaluar estratégicamente* sus recursos y capacidades, es decir, determinar en qué medida son útiles, adecuados y valiosos para conseguir una ventaja competitiva, mantenerla en el tiempo y apropiarse de los rendimientos.
3. Es necesario analizar la forma que la dirección empresarial tiene para *conseguir* los recursos que necesita, tanto internamente como externamente, y para *utilizar al máximo* la dotación actual de recursos en el ámbito estratégico, tanto en el nivel de estrategia competitiva como corporativa.

Hall (1993), analiza la naturaleza de las capacidades a partir del artículo de Coyne (1986), el cual identificó que las fuentes de ventaja competitivas sostenibles se derivan de dos capacidades esenciales:

a) Capacidades basadas en los activos:

a.1) Capacidad regulatoria: tales como los derechos de propiedad, contratos, secretos comerciales, etc.

a.2) Capacidad posicional: es una consecuencia de acciones pasadas, como la reputación con los clientes.

b) Capacidades basadas sobre las competencias:

b.1) Capacidad funcional: se relaciona a la habilidad para hacer cosas específicas, es el resultado del conocimiento, habilidades y experiencia de los empleados, proveedores, distribuidores, etc.

b.2) Capacidad cultural: incluye hábitos, actitudes, creencias y valores que pertenecen a los individuos y grupos que componen la organización.

3.4 RESULTADOS EMPRESARIALES

Si bien este concepto ha sido estudiado y analizado por diversos autores, no ha sido definido a cabalidad. De hecho, en la mayoría de las investigaciones en que se estudian los “resultados empresariales”, solamente se analizan en relación con otras variables.

Un término bastante utilizado en las investigaciones sobre resultados empresariales, es el desempeño. De esta forma, se expone que los resultados empresariales son la expresión que materializa el desempeño de la empresa, específicamente a través de su medición y evaluación. Hicks (1968), define el resultado como: *“El incremento en el neto patrimonial obtenido en un periodo, manteniendo intacto el neto patrimonial inicial”*.

En cambio, otros autores relacionan los resultados empresariales con el éxito empresarial, el cual se manifiesta en la obtención por parte de la empresa de rentas superiores a las obtenidas por sus competidores, entendiendo por renta a aquellos ingresos que exceden el costo de oportunidad de los recursos propios (Mahoney y Pandian, 1992). En esta línea, algunos autores igualan el concepto de resultado empresarial al concepto de eficiencia y eficacia, y lo definen de acuerdo a la siguiente lógica: Si la eficacia es el grado en que la organización alcanza sus objetivos, y el objetivo es la maximización de beneficios, este objetivo se alcanza a través de la eficiencia en el uso de los recursos. En síntesis, el resultado

empresarial corresponderá al grado en que la empresa logra su principal objetivo que es la maximización del beneficio (García,Tenorio y Pérez, 1999).

Al contrario, Sastre (2006), plantea que el resultado empresarial es el valor creado por la organización y su contrapartida patrimonial puede concebirse de dos formas: como remuneración del valor realmente creado por el factor productivo empresa “Beneficio Real o Contable” y como medida de la mejora de la capacidad de la empresa para crear valor futuro “Beneficio Potencial o Posición Estratégica”. En concreto, y considerando los conceptos de empresa y beneficio, Sastre (2006), define el Resultado Empresarial como: *“La retribución al factor Empresa por su participación en el proceso de creación de valor social, es decir, la remuneración del cuarto factor de la organización”*.

CAPITULO IV: FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

En este capítulo se describe del proceso de dirección estratégica la segunda etapa, es decir, la formulación de la estrategia. Dando a conocer, en primer lugar, la relación que existe entre estrategia y ventaja competitiva, cómo a partir de los recursos y capacidades que tiene la organización se pueden crear ventajas competitivas, y como mantenerlas en el tiempo. Por último se conocerá una visión más actualizada que considera al conocimiento como fuente de ventaja competitiva.

4.1. ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA

Los autores Guerras y Navas (2007), señalan que no es suficiente con disponer de recursos y capacidades organizativas para disfrutar de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, es necesario que estos mismos recursos y capacidades sean valiosos en el sentido de ser relativamente mejores que los de otras empresas competidoras y relativamente inmóviles o apropiables para que la ventaja competitiva pueda ser sostenida en el tiempo.

Existen dos criterios para que un recurso o una capacidad puede generar una ventaja competitiva, (Guerras y Navas, 2007):

- Escasez: un recurso es escaso cuando no está a disposición de todos los competidores. Si un recurso o capacidad es importante o imprescindible para desarrollar una actividad empresarial pero es accesible a todas las empresas de la industria se convierte en una condición necesaria para competir, pero no es un elemento diferencial que otorgue ventaja competitiva.

- **Relevancia:** hace referencia a su utilidad para competir en una determinada industria, es decir, que esté relacionado con alguno de los factores clave del éxito de la industria.

Dess y Lumpkin (2003), establecen que existen **cuatro atributos** para que un recurso proporcione a una empresa el potencial de lograr una ventaja competitiva sostenible:

- I. El recurso debe ser valioso, en el sentido de que explota oportunidades y/o neutraliza amenazas en el entorno de la empresa.
- II. El recurso debe ser algo raro entre los competidores actuales o potenciales de la empresa, es decir, no muchas empresas lo poseen.
- III. El recurso debe ser difícil de imitar por los competidores.
- IV. El recurso no debe tener sustitutos estratégicos equivalentes.

Así entonces, cuando la empresa ha identificado un negocio concreto como parte de la definición de su campo de actividad, deberá plantear inmediatamente cuál debe ser el comportamiento más adecuado con dicho negocio para obtener éxito en el mismo. El negocio que normalmente es definido a partir de una tecnología única, se sitúa, por tanto dentro de una determinada industria en la que tendrá que competir.

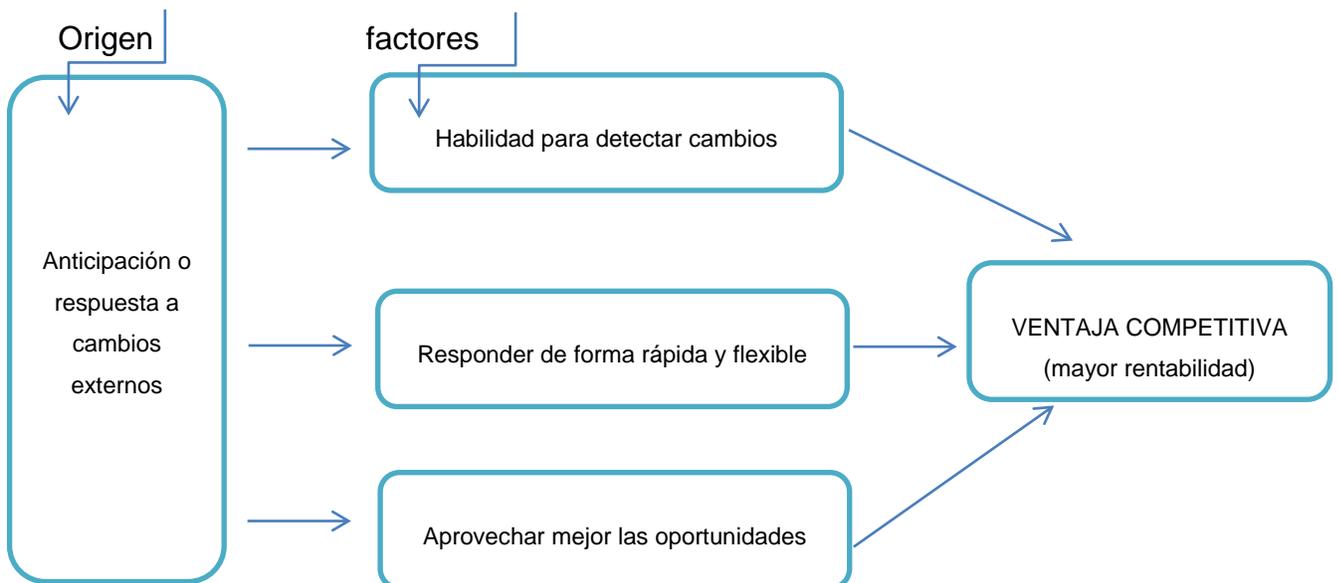
4.1.1 FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE INFLUYEN EN LA CREACIÓN DE UNA VENTAJA COMPETITIVA

Es importante mencionar que existen factores externos e internos que una empresa debe tener presente al momento de crear una ventaja competitiva, el origen de los **factores externos** está dado por la habilidad para detectar cambios en el entorno, responder de forma rápida y flexible a estos cambios y aprovechar mejor las oportunidades que los competidores. La habilidad de la empresa para

responder rápidamente a los cambios requiere de dos condiciones, (Guerras y Navas, (2007):

- I. Disponer de información necesaria para identificar y anticiparse a los cambios, lo cual dependerá de la capacidad de la empresa para explorar el entorno.
- II. Tener flexibilidad de respuesta para redistribuir los recursos para enfrentarse a los cambios externos. Cuanto mayor sea esta flexibilidad menos dependerá de su capacidad de pronóstico. Si esta flexibilidad se revela esencial, el tiempo de respuesta se convierte en la variable clave.

Figura 5: FACTORES EXTERNOS PARA LA CREACIÓN DE UNA VENTAJA COMPETITIVA



Fuente: Elaboración propia, basado en Guerras y Navas (2007).

Por otra parte los **factores internos**, que tiene su origen en los recursos y capacidades de la empresa, y que son claves para la creación de una ventaja

competitiva son: *eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción del cliente*. (Guerras y Navas, 2007).

Cuando se habla de **eficiencia**, se refiere a la relación entre la utilización de recursos y el nivel de bienes o servicios obtenido, es decir, su productividad. A medida que una empresa obtenga mayor productividad conseguirá una mayor ventaja de costos.

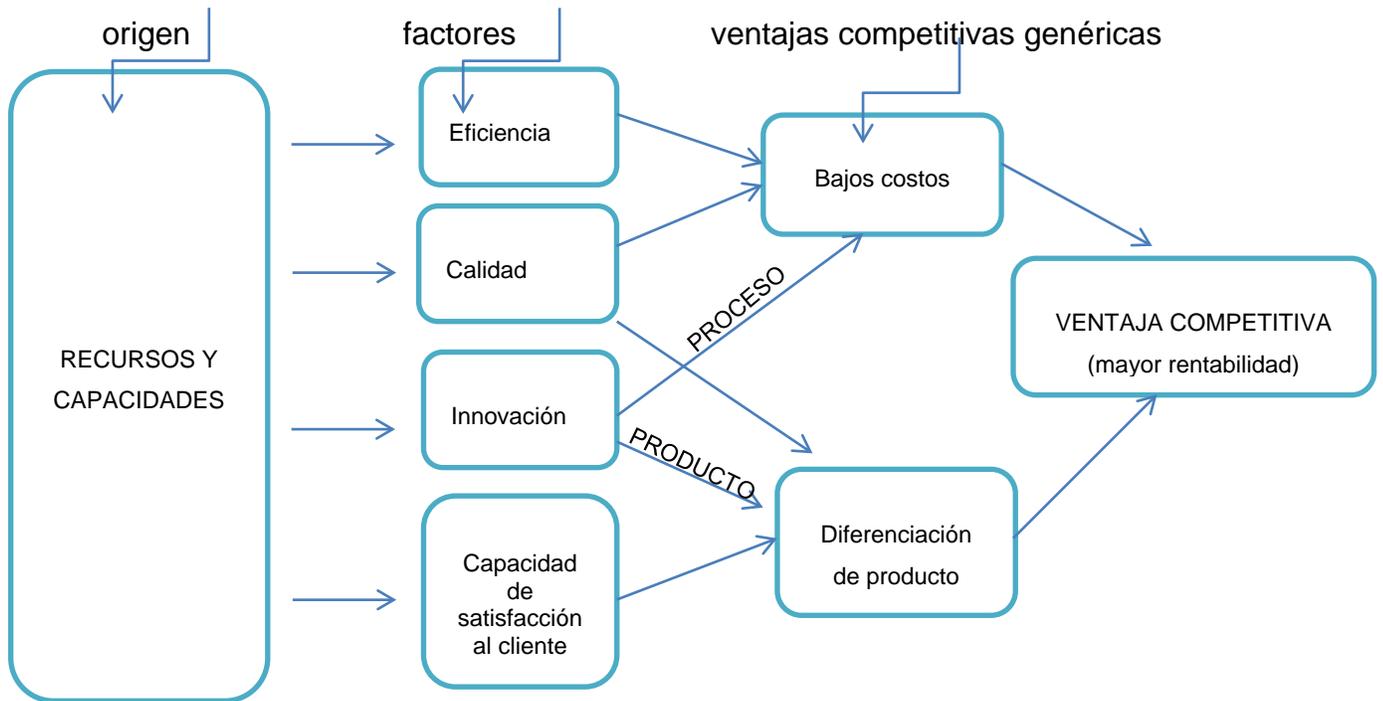
Se dice que un **producto o servicio es de calidad** cuando tiene unos atributos superiores a los de sus competidores que le hacen cumplir adecuadamente las necesidades de los clientes. Sin embargo se debe tener presente que este concepto tiene cierto grado de subjetividad.

La **innovación** incluye no sólo mejoras en el producto o servicio final, que recibe o percibe el cliente, cuando se habla de innovación también se pueden incluir aspectos de gestión o administración.

Por último la **satisfacción al cliente** se refiere por una parte a identificar claramente las necesidades del cliente, pero lo más importante tener la capacidad para satisfacerlas.

Este trabajo de investigación apunta a la obtención de ventajas competitivas a partir de los factores internos de la organización desarrollados por los recursos humanos de la misma, así entonces lo que se quiere demostrar es la creación de ventajas competitivas a partir de factores como la capacitación, medida de acuerdo al nivel de estudios de los trabajadores, la experiencia laboral, medida por lo años de antigüedad de los trabajadores y el compromiso; estas variables están relacionados directamente con la eficiencia, la satisfacción al cliente y la calidad del servicio.

Figura 6: FACTORES INTERNOS PARA LA CREACIÓN DE UNA VENTAJA COMPETITIVA



Fuente: Elaboración propia, basado en Guerras y Navas (2007).

Se puede identificar que la vía por la que una empresa alcanza una ventaja competitiva es la estrategia competitiva. Guerras y Navas (2007:268), definen la estrategia competitiva como la forma mediante la cual una empresa se enfrenta a sus competidores para intentar obtener un rendimiento superior al de ellos. Así entonces, se puede decir que las estrategias competitivas son las posibles líneas de actuación de que dispone la empresa para competir mejor en mercados determinados y con productos o servicios concretos, de tal forma que se genere

una posición ventajosa para la misma. Son, por lo tanto, estrategias al nivel de negocio.

Según Álvarez (2007), en un nivel competitivo de negocio se deben tomar tres tipos de decisiones:

- I. Decisiones sobre las necesidades de los clientes: la empresa tiene que analizar hasta qué punto le interesa diferenciar algún aspecto de sus productos o servicios para satisfacer las necesidades de sus clientes de manera más adecuada. Puede optar por algún atributo como el precio, el tiempo, la innovación, la calidad, etc.
- II. Decisiones sobre el nivel de mercado en el que le gustaría o debería competir: se refiere a la forma de agrupar a los posibles clientes y optar por servir a una clase de ellos según las características internas de la organización.
- III. Decisiones sobre las habilidades o capacidades “claves” que se precisan para competir de la forma que se ha elegido: la empresa puede y debe intentar la obtención de las capacidades más idóneas para competir en los segmentos elegidos.

Para competir con éxito, una empresa debe primero estudiar el entorno futuro, luego analizar los diferentes segmentos a los que quiere llegar, y por último, poseer una serie de capacidades para lograr la consecución de los objetivos elegidos. De esta forma se unen los análisis internos (recursos y capacidades) y externos (escenarios y segmentos) para lograr que la empresa pueda fijar su posición competitiva.

Para Grant (1996), una ventaja competitiva es cuando dos empresas compiten, por ejemplo cuando se localiza en el mismo mercado y son capaces de proveer a los mismos clientes, una empresa posee ventaja competitiva sobre la otra cuando obtiene una tasa de beneficios superior o tiene el potencial para obtenerla. Por lo

tanto, la ventaja competitiva es la habilidad para obtener un “rendimiento mayor que el de los rivales”, por lo que se asume que la meta prioritaria de la empresa es la rentabilidad. Sin embargo, en algunas oportunidades la ventaja competitiva puede no verse reflejada en una rentabilidad superior, ya que una empresa puede optar por reducir beneficios y ganar cuota de mercado (Anulando al rival). Alternativamente una empresa puede decidir no obtener beneficios por razones filantrópicas y recompensar a sus empleados.

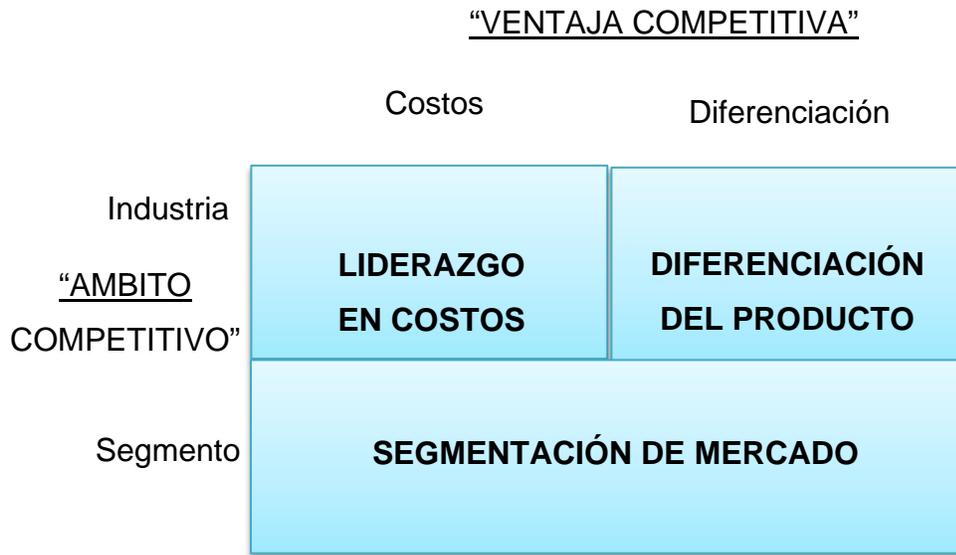
Para que una estrategia empresarial pueda ser considerada como una ventaja competitiva debe reunir los tres requisitos:

- I. Necesita estar relacionada con un factor clave de éxito en el mercado.
- II. Debe ser suficientemente sustancial como para suponer realmente una diferencia.
- III. Necesita ser sostenible frente a los cambios del entorno y las acciones de la competencia.

Aunque la ventaja competitiva puede provenir de numerosas variables tanto internas como externas a la empresa, cualquiera de ellas conduce, de una forma u otra, a una de las dos ventajas competitivas básicas: **liderazgo en costos y diferenciación del producto**.

Las ventajas competitivas pueden conseguirse en el ámbito de toda una industria o en una parte específica de la misma o segmento de mercado. La combinación de la ventaja competitiva que se desea alcanzar con el ámbito competitivo para el que se desea conseguir dicha ventaja, conduce a la definición de tres estrategias competitivas genéricas: **liderazgo en costos, diferenciación de producto y segmentación de mercado**. (Porter, 1982). La figura N°5 muestra las estrategias competitivas genéricas, según el autor Michael Porter.

Figura 7: ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS, SEGÚN MICHAEL E. PORTER.



Fuente: Elaboración propia basado en Porter, (1982).

La segmentación de mercado no se considera como una estrategia competitiva independiente, ya que no es más que una estrategia de liderazgo en costos o una de diferenciación de productos cuyo ámbito no es la industria en su conjunto sino un segmento determinado, afectado por tanto al campo de actividad de la empresa.

Las estrategias de costos y diferenciación son mutuamente excluyentes. Una empresa que intente perseguir ambas se quedará atrapada en la mitad. Esta situación se ha justificado tradicionalmente a partir de dos argumentos (Day, 1989):

- i. Alcanzar una ventaja en diferenciación supone normalmente incurrir en mayores costos para lograr esa característica especial, y viceversa, los costos reducidos no permiten conseguir características diferenciadoras.
- ii. La consecución de una u otra ventaja requiere recursos y capacidades diferentes entre sí, lo que imposibilita su simultaneidad.

4.1.2 VENTAJA COMPETITIVA EN COSTOS

Esta ventaja se ha desarrollado a partir del concepto del efecto experiencia, el cual a su vez tiene su origen en el efecto aprendizaje, que consiste en que el tiempo de fabricación de una unidad de producto disminuye conforme se va produciendo mayor número de unidades de ese producto. Es decir, el tiempo que se tarda en hacer una unidad de producto es menor si previamente se han producido otras unidades como consecuencia del aprendizaje conseguido. Esta disminución del tiempo de realización supone, por tanto, una disminución en los costos unitarios de mano de obra directa y, en consecuencia una disminución de los costos unitarios del producto (Guerras y Navas, 2007).

Una empresa tiene ventaja en costos cuando tiene costos inferiores a los de sus competidores para un producto o servicio semejante o comparable en calidad. Mediante esta ventaja, la empresa trata de tener unos costos lo más reducidos posible, lo que la sitúa en un nivel superior frente a sus competidores, proveedores y clientes (Porter, 1987).

Algunos factores que posibilitan que la empresa pueda alcanzar el liderazgo en costos pueden resumirse como sigue: (Grant, 1996).

- Las economías de escala.
- El efecto experiencia.
- El desarrollo o adopción de una nueva tecnología productiva.

- Rediseño que producto como consecuencia de la utilización de nuevas tecnologías.
- Condiciones favorables de acceso a materias primas.
- Establecimientos de relaciones con proveedores y clientes.

Según Thompson y Strickland (2004), la estrategia de liderazgo en costos es especialmente recomendada cuando:

- La competencia de precios es intensa en la industria, siendo un factor clave de éxito.
- El producto esta estandarizado y es ofrecido por múltiples oferentes.
- Existen pocas maneras de conseguir la diferenciación de productos que sean significativas para los compradores.
- Los clientes de las empresas de la industria tienen un alto poder de negociación, debido a su gran tamaño o a unos bajos costos por cambiar de proveedor, con lo que pueden presionar para bajar los precios.

Este tipo de estrategia no está exenta de riesgos, lo cuales pueden hacer desaparecer la ventaja competitiva, algunos de ellos son, (Guerras y Navas, 2007):

- Requiere una atención constante al proceso de producción.
- Aparición de cambios bruscos en el producto, el proceso o el mercado que anulen la experiencia o el aprendizaje adquirido.
- Aprendizaje rápido o imitación por parte de los competidores establecidos o de nuevos competidores.
- No detectar o no atender a los cambios necesarios en el producto o en la comercialización por tener la atención fijada en el costo.
- La inflación de costo puede hacer que la empresa no pueda mantener un diferencial de precio suficiente como para hacer atractivo su producto frente a otro producto diferenciado.

- Competidores que actúan sólo en determinados segmentos pueden lograr aún menores costos en los segmentos que cubren.

4.1.3 VENTAJA COMPETITIVA DE DIFERENCIACIÓN

Se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva en diferenciación de productos cuando ofrece un producto o servicio, que siendo comparable con el de otras empresas, tiene ciertos atributos que lo hacen que sea percibido como único por los clientes. Por ello los consumidores están dispuestos a desembolsar más para obtener un producto o servicio de una empresa que otra. (Guerras y Navas 2007).

Las variables sobre las que se puede construir la ventaja en diferenciación se relacionan con las características técnicas de un producto, con las características de sus mercados, con las características de la propia empresa o con otras variables difícilmente clasificables como es el tiempo o la atención a los criterios de responsabilidad social. Estas variables se muestran en el cuadro N°1.

Tabla 1: VARIABLES PARA LA DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS

<p>Características del producto</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Observables o físicas: tamaño, forma, tecnología - Rendimiento del producto: factibilidad, seguridad - Complementos al producto principal: servicios de postventa
<p>Características del mercado</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Variedad de gustos y necesidades de los consumidores - Percepción y valoración del productos por los clientes - Intangibles: social, psicológico, estético
<p>Características de la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Forma de llevar o concebir el negocio - Forma de relacionarse con los clientes - Ética, valores, identidad, estilo, cultura empresarial - Prestigio, reputación de la empresa
<p>Otras variables</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El tiempo de respuesta a las demandas de los clientes - Atención a criterios de responsabilidad social

Fuente: Elaboración propia basado en Guerras y Navas, (2007: 287)

A pesar de la variedad de factores sobre los que se puede construir una ventaja en diferenciación de productos, no siempre es posible llegar a obtenerla. Puesto que en general para un producto que es técnicamente simple, que satisface sencillas necesidades y que es producido con una técnica específica estandarizada, las oportunidades de diferenciación son reducidas. Por el contrario

a mayor complejidad y variedad de las características de los productos o servicios, de los gustos y necesidades de los clientes y de las características de las empresas oferentes, mayores son las posibilidades de obtener una ventaja competitiva de diferenciación. De forma más concreta algunos factores que facilitan a una empresa la obtención de una ventaja por diferenciación de productos son los siguientes:

- Importancia de la calidad del producto para el comprador.
- Posibilidades de aplicar diferentes tecnologías.
- Utilización del producto para diferenciarse (mediante la imagen de marca en los productos de moda).
- Imposibilidad de apreciar la calidad directamente (importancia del prestigio de la marca).
- Posibilidad de mejorar un servicio mediante tecnología compleja.

Así entonces, la empresa que quiera tener éxito con una estrategia de diferenciación de productos debe asumir esfuerzos importantes para mejorar las ofertas de los competidores. Estos esfuerzos pueden implicar mayor y mejor conocimientos de las necesidades y preferencias de los consumidores, un compromiso elevado con sus clientes antes, durante y después de la operación venta, un conocimiento a fondo de los recursos y capacidades de la empresa para su adecuada explotación y una especial orientación hacia la innovación tanto de los productos como de los procesos.

La estrategia de diferenciación impide normalmente una participación elevada en el mercado porque exige una percepción de exclusividad que en muchas ocasiones es incompatible con una alta cuota de mercado. Además la diferenciación no permite olvidarse de los costos pero esto no es su objetivo primordial.

En cualquier caso la diferenciación de productos también está afectada por una serie de riesgos que pueden reducir sus ventajas, algunos de ellos son (Porter, 1987; Ventura, 1994):

- La diferencia de precio entre competidores que siguen una estrategia de bajo costo y la empresa diferenciada puede ser demasiado grande para que los clientes mantengan la lealtad hacia la marca.
- Se puede reducir la necesidad o la apreciación del comprador por el factor determinante de la diferenciación.
- La imitación de los competidores limita la diferencia percibida, lo que es bastante frecuente a medida que la industria madura, (falsificación de productos).
- Los competidores con estrategia de segmentación pueden lograr mayor diferenciación en los segmentos que cubren

A continuación se presenta un cuadro resumen (cuadro N°2) con las características generales de ambas estrategias, es decir, estrategia en costos y estrategia en diferenciación

Tabla 2: CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS ESTRATEGIAS EN COSTOS Y DIFERENCIACIÓN

Estrategias genéricas	Elementos estratégicos claves	Recursos y organización requeridos
Ventaja en costos	Inversión en planta a escala eficiente Diseño de productos fáciles de fabricar Control de gastos de estructura, I+D Supresión de los clientes marginales	Acceso a capital Destrezas en ingeniería de proceso Informes frecuentes Sistemas de control rigurosos Organización estructurada Incentivos relacionados con objetivos cuantificables
Ventaja en diferenciación	Énfasis en las marcas y en la publicidad de las marca Servicio Calidad	Habilidades comerciales Destrezas e ingeniería de producto Creatividad Capacidad en investigación básica Incentivos subjetivos, antes que cuantificables Intensa coordinación internacional

Fuente: Elaboración propia basado en Grant, (1996: 210)

4.2 MANTENER UNA VENTAJA COMPETITIVA

Una vez creada, la ventaja competitiva puede disminuir como consecuencia de la competencia. La velocidad con que la ventaja competitiva se reduce dependerá de la habilidad de los competidores para desafiar dicha ventaja por medio de la imitación o de la innovación. Guerras y Navas (2007), mencionan a Hill y Jones (2005), para comentar que el mantenimiento de la ventaja competitiva depende de tres factores:

- i. La existencia de barreras a la imitación: se puede definir como obstáculos que impiden a los demás competidores reproducir la ventaja competitiva. Por lo tanto su existencia actúa como elemento de protección a la ventaja competitiva.
Rumelt (1984) introduce el término “mecanismos de aislamiento”. La importancia de estos mecanismos es que hacen estables y defendibles las posiciones competitivas alcanzadas. Se pueden plantear distintos mecanismos de aislamiento o barreras a la imitación, algunos pueden ser: patentes, marcas, la experiencia acumulada, la información privilegiada, la posesión de activos únicos, la concesión administrativa, las restricciones legales, etc.
- ii. Capacidad de los competidores para la imitación: para que los competidores logre imitar de manera provechosa la estrategia de otra, deben darse cuatro condiciones, Grant (1996):
 - Identificación: la empresa debe ser capaz de identificar que un rival posee una ventaja competitiva.
 - Incentivo: una vez identificada de ventaja competitiva del rival, puesto de manifiesto por una rentabilidad mayor, la empresa debe estar convencida de que invirtiendo en imitación podrá obtener también rendimientos superiores.

- Diagnóstico: la empresa debe ser capaz de identificar las características de la estrategia de su rival que le otorgan ventajas competitivas.
 - Adquisición de recursos: tiene que adquirir ya sea por transferencia o replica los recursos y capacidades necesarias para imitar la estrategia de la empresa líder.
- iii. El dinamismo de la industria: a medida que en una industria aparezca un mayor número de cambios, las innovaciones de producto se aceleren y los ciclos de vida se acorten, las ventajas competitivas tienen a ser más transitorias.

4.3 EL CONOCIMIENTO COMO VENTAJA COMPETITIVA

Actualmente se han vuelto a considerar los recursos humanos como indispensables para el crecimiento y productividad de las organizaciones. Existe una tendencia en el mundo empresarial hacia una mayor valoración del conocimiento, debido en gran medida al desarrollo de las tecnologías de información. Así entonces se puede decir que hoy en día el “conocimiento” es el activo más importante para las organizaciones. La necesidad de generar nuevas ideas, de forma más rápida, ha llevado a que el valor de la información y del conocimiento constituya una ventaja competitiva de primer orden.

Los datos son hechos aislados como un número, una palabra, una marca o una característica. Estos dan la base para generar información, ya que agrupados, ordenados o clasificados se convierten en información. La cual a su vez sirve para tomar decisiones. Cuando esta información se mezcla con experiencia y repetición se genera el “conocimiento”.

Los autores Nonaka y Takeuchi (1995), mencionados en el artículo de reflexión de Frías y Rodríguez (2012), consideran el conocimiento como la unidad analítica básica para explicar el comportamiento de las empresas y parten de la creencia de que en las organizaciones no solamente se procesa sino que también se crea y, esto último es la fuente de su competitividad. El objetivo de la organización es formalizar un modelo genérico de creación de conocimiento organizacional como fuente de ventaja competitiva, la cual, de acuerdo por Porter (1990), se obtiene por medio de la innovación, la adopción de nuevas tecnologías y la implementación de otras formas de hacer las cosas. Se requiere también altas inversiones tanto en conocimiento como en activos.

Según los autores Nonaka y Takeuchi (1995), existen dos tipos de conocimiento, explícito y tácito. El explícito es el que podemos obtener de manera clara y manifiesta, por ejemplo en que consultamos en un libro. Este conocimiento ha sido capturado o codificado en las bases de conocimiento de la empresa, herramientas, catálogos, directorios, modelos, procesos y sistemas. El tácito es el que obtenemos por medio de un experto, es conocimiento implícito de aquel que sabe cómo realizar una tarea, pero él es el único que lo sabe. Incluye las habilidades, competencias, saber – cómo y conocimiento contextual en las cabezas de las personas.

La creación del conocimiento organizacional se refiere a “la capacidad que tiene una empresa para crear nuevos conocimientos, diseminarlos entre sus miembros y materializarlos en productos, servicios y sistemas”

Para los autores Nonaka y Takeuchi (1995), el conocimiento tácito y el explícito son complementarios. Su modelo de creación de conocimiento se fundamenta en el supuesto que hay una interacción social y un intercambio entre ambos conocimientos, el tácito y el explícito, durante las actividades creativas de las personas y de esta forma el conocimiento humano se crea y expande; a esta interacción la denomina “conversión del conocimiento”.

Uno de los problemas de las organizaciones, en particular las que son de tamaño pequeño, es que gran parte del conocimiento que tiene es tácito, de tal manera que cuando falta el experto, no hay ese conocimiento. Por lo anterior es que es de vital importancia tratar de gestionar ese conocimiento y hacerlo explícito para su utilización posterior. De esta forma surge el concepto de gestión del conocimiento, que no más que obtener el mayor provecho de la experiencia del personal de la organización y hacer que los conocimientos de la organización se queden en la misma.

De lo anterior surgen puntos importantes que serán desarrollados posteriormente en esta investigación, estos son: el **compromiso** y la **motivación** que debe tener el recurso humano para permanecer en la organización entregando día a día su conocimiento explícito y tácito, así como también la seguridad que le otorga la organización al recurso humano para que este no esté pensando en dejar la organización y llevarse consigo el conocimiento que posee.

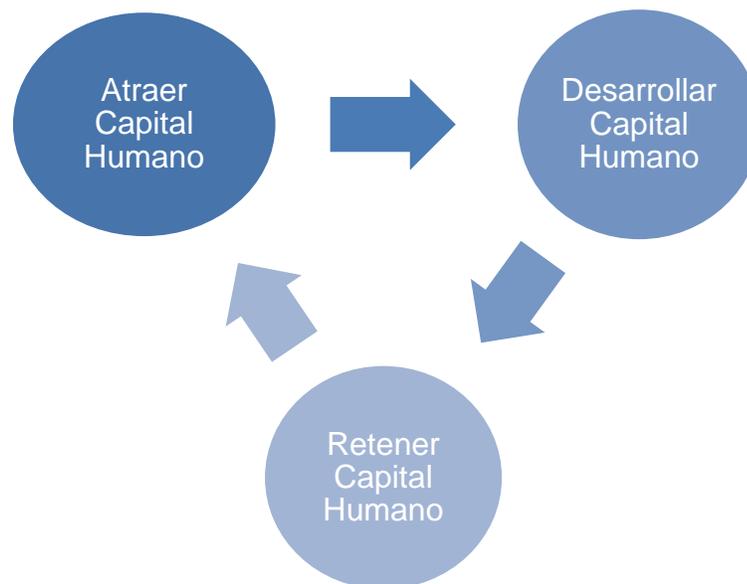
4.3.1 EL CAPITAL HUMANO: FUNDAMENTO DEL CAPITAL INTELECTUAL

Para tener éxito, las organizaciones deben reclutar personas con talento en todos los niveles dotados de un conjunto de habilidades y capacidades apropiadas, así como de los valores y actitudes correctos. Tales habilidades y actitudes deben desarrollarse, fortalecerse y reforzarse continuamente, y cada empleado debe ser motivado y dirigir sus esfuerzos hacia los objetivos de la organización.

El auge del trabajador del conocimiento como recurso vital para la obtención de ventaja competitiva, está cambiando el equilibrio de la organización actual. Los trabajadores del conocimiento basan el desarrollo profesional y el enriquecimiento personal en la lealtad a la empresa. Atraer, reclutar y contratar el mejor y más brillante constituye el primer paso crítico en el proceso de construcción del capital intelectual.

Contratar es sólo el primer paso de tres procesos vitales en los cuales debe implicarse cualquier organización que desee construir e incrementar su capital humano. Las empresas deben también desarrollar empleados en todos los niveles y especialidades para aprovechar todo su potencial, con el fin de maximizar sus contribuciones conjuntas. Los dos primeros procesos son inútiles si las empresas no pueden proporcionar el entorno de trabajo y las recompensas intrínsecas y extrínsecas para retener a sus “mejores y más brillantes”. (Dess y Lumpkin 2003)

Figura 8: CAPITAL HUMANO, TRES ACTIVIDADES INTERDEPENDIENTES



Fuente: Elaboración propia basado en Dess y Lumpkin (2003:138)

4.3.1.1 MOTIVACIÓN Y COMPROMISO

En el ámbito laboral existen muchas variables psicológicas que afectan al trabajador y que tienen a su vez gran impacto en el funcionamiento de la organización. Entre estas variables, encontramos las de compromiso

organizacional y satisfacción laboral, su importancia radica en que son elementos fundamentales con los que se puede predecir la eficacia de la organización. Cuando se habla de satisfacción laboral, se refiere a la actitud general del individuo hacia su trabajo. (Robbins, 2004).

La organización debe tener en cuenta que trabajadores satisfechos laboralmente serán trabajadores comprometidos y esto ayudará a aumentar o estimular la productividad de la organización y el funcionamiento eficaz de ellos mismos. (Herzberg, 1959).

Robbins (2004), define el compromiso con la organización como el grado en que el empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella. Así una participación elevada en el trabajo consiste en identificarse con lo que una hace, un compromiso organizacional elevado consiste en identificarse con la institución para la cual se trabaja.

Porter, Steers, Mowday y Boulain (1974), consideran el compromiso organizacional cómo la creencia en las metas y valores de la organización aceptándolas, teniendo voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización y, en definitiva, desear seguir siendo miembro de la misma. Para Díaz y Montalbán (2004), sería la identificación psicológica de una persona con la organización en la que trabaja.

Por otra parte está la motivación, como fuerza impulsora, es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es el trabajo en donde logra la mayor preponderancia; al ser la actividad laboral que se desempeña, la labor que ocupa la mayor parte de nuestra vidas, es necesario que el trabajador este motivado por ella y que se convierta en una actividad que no sólo se realiza sólo por cumplir, sino también por entregarle algún tipo de satisfacción

4.3.1.2 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO

En términos generales la capacitación, que hoy en día es vista como una inversión para la empresa, tiene por misión preparar al empleado para cumplir con los requerimientos del cargo que actualmente ocupa, o para una función en particular. El objetivo es que el empleado adquiera un conjunto determinado de conocimientos, actitudes y habilidades en función de los objetivos de ese cargo específico. Se entiende entonces que la capacitación habla de objetivos de corto plazo con resultados inmediatos. En cambio el Desarrollo del Recurso Humano, pretende ampliar y desarrollar las capacidades futuras en el trabajador, y en este sentido, trasciende las exigencias del cargo actual que este ocupa, lo prepara para asumir funciones más complejas y nuevas responsabilidades. De esta manera, el desarrollo de recursos humanos guarda una mayor relación con la existencia de:

- Planes de desarrollo de carrera con un enfoque longitudinal del crecimiento y desarrollo individual de los empleados.
- Planes de Sucesión de Cargos con un propósito de asegurar un suministro adecuado de talentos en los recursos humanos para las necesidades proyectadas en el futuro según los planes estratégicos de la empresa.

Las ventajas de capacitar al personal de una empresa son:

- Mejora el conocimiento de tareas, procesos y funciones en todos los niveles de la organización.
- Promueve el desarrollo profesional y personal de los empleados.
- Mejora el clima laboral y aumenta la satisfacción del personal.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Genera mejoras en los resultados económicos de las empresas aumentando su valor.

PARTE III: METODOLOGÍA

CAPITULO V: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El siguiente capítulo tiene por finalidad definir el diseño de la investigación explicando cada uno de los pasos que se realizaron con el objeto de obtener la información necesaria para identificar la población de estudio, la muestra y su segmentación, el tipo de análisis estadístico utilizado para dar respuesta a las hipótesis de investigación que permitieron identificar si efectivamente el recurso humano se considera como una fuente de ventaja competitiva y qué relación tiene con los resultados empresariales.

5.1 TIPO DE ANÁLISIS APLICADO EN LA INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación es de tipo no experimental - transversal, puesto que, se utilizó la información de un período de tiempo único, segundo semestre de 2014 y el tipo de estudio es descriptivo – correlacional. Es descriptivo, puesto que, el propósito de esta investigación es detallar la situación actual de diferentes sucursales de Banco Estado tal cual son, y es de tipo correlacional, porque, se quiere comprobar si existe o no relación entre dos variables, resultados empresariales - capacitación; resultados empresariales - antigüedad; resultados empresariales - compromiso. El tipo de muestreo es por conglomerado, ya que la población, Banco Estado en su conjunto, está dividido en sub-poblaciones, “sucursales”, y de ellas fueron seleccionadas las oficinas de categoría D dependientes de la subgerencia de concepción pertenecientes a la octava región.

Tabla 3: FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN

Información	Descripción
Población	9.277 Trabajadores Banco Estado
Sub-Población	60 personas que trabajan en sucursales categoría D, Banco Estado VIII dependientes de la subgerencia de Concepción
Ámbito geográfico	VIII región provincia de Concepción VIII región provincia de Arauco
Unidad de análisis	Sucursales Bancarias
Objeto de análisis	Capacitación - Compromiso - Experiencia laboral
Periodo de análisis	Segundo semestre 2014
Método de obtención de la información	Encuesta
Tipo de análisis	Descriptivo - Correlacional
Tipo de variable	Cualitativa y Cuantitativa nominal
Tipo de muestreo	Por conglomerado
Procedimiento de muestreo	Encuesta realiza a trabajadores BECH, descartando alumnos en práctica, trabajadores Trainee y trabajadores BEME
Tamaño de la muestra final	50 personas
Tratamiento de la información	Excel y SPSS 19

5.2 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

El objetivo de esta investigación se enfoca en identificar si el recurso humano es considerado como punto de inicio para obtener una ventaja competitiva frente al

mercado. Esto sobre la base que hoy en día quienes entregan un servicio financiero son la cara visible de la organización para la cual trabajan y de ellos depende, en gran porcentaje, que la empresa alcance “buenos resultados”.

Para esta investigación se entenderá por buenos resultados el cumplimiento o sobre cumplimiento de la meta de venta semestral que cada sucursal tiene sobre productos específicos, “seguros de vida y generales”. La información fue obtenida del Sistema Integrado de gestión (SIG), entregado por la gerencia de Planificación y Estudios de Banco Estado segundo semestre de 2014.

Preguntas de investigación:

Pregunta N°1: ¿Existe una relación entre personal profesional y resultados empresariales?, es decir, las sucursales que tiene más trabajadores profesionales obtienen mejores resultados.

Pregunta N°2: ¿Existe una relación entre personal con experiencia y resultados empresariales?, es decir, las sucursales que tiene personal con más años trabajando en el banco obtienen mejores resultados.

Pregunta N°3: ¿Existe relación entre el compromiso de los trabajadores con la organización y los resultados empresariales?, es decir, las sucursales que cuentan con personal más comprometido con la organización obtienen mejores resultados.

Para responder las preguntas de esta investigación se planteó la misma hipótesis:

H₀: no existe diferencia significativa entre los grupos según las metas

H₁: si existe diferencia significativa entre los grupos según las metas

5.3 POBLACIÓN Y SUB-POBLACIÓN

La población utilizada para este estudio, son los trabajadores de Banco Estado 9.277 trabajadores y la sub-población son los trabajadores de las sucursales categoría D dependiente de la subgerencia de concepción, VIII región. 60 trabajadores en total.

5.4 MUESTRA

Esta investigación será aplicada a la subpoblación en su conjunto, es decir a todos los trabajadores de las sucursales categoría D, dependiente de la subgerencia de concepción, octava región del Bío-Bío, Banco Estado. Las cuales son:

- Curanilahue
- Lota
- Penco
- Talcahuano el trébol
- San pedro de la paz

La recolección información fue a través de encuesta, sin embargo, no se consideran en este análisis a los estudiantes en práctica, trabajadores *Trainee*³, Vigilantes y trabajadores Microempresas (BEME), estos últimos por considerar que ellos pertenecen a otra área del Banco Estado que es independiente de Banco estado “Personas naturales”, tiene su propia forma de gestión y medición de resultados. Por lo tanto las encuestas aplicadas fueron un total de cincuenta, 10 trabajadores por casa sucursal.

³ Trabajadores que se encuentran a prueba por un período de seis meses, de ejercer de buena forma sus funciones son contratados de forma indefinida por Banco Estado.

El fundamento principal para seleccionar a esta muestra, es de interés personal del investigador, por una parte, para conocer cómo piensan y funcionan los pares laborales del investigador, conocer la realidad de las demás oficinas de la misma categoría y si es necesario en algunos casos replicar procedimientos que sean positivos para el logro de buenos resultados, puesto que él se desempeña en una oficina de esta misma categoría, y en segundo lugar tomar conocimientos de cómo piensan y se desenvuelven los colegas de estas oficinas, de manera de estar preparado frente a la posibilidad a corto plazo de un ascenso a una jefatura, saber con quién se trabajará y cuáles son los desafíos que quedan pendientes en lo laboral y profesional.

**Tabla 4: SUCURSALES CATEGORÍA D, SUBGERENCIA DE CONCEPCIÓN
VIII REGIÓN BANCO ESTADO**

Código	Nombre	Comuna	Subgerencia	Cat
553	CURANILAHUE	CURANILAHUE	CONCEPCION	D
545	LOTA	LOTA	CONCEPCION	D
531	PENCO	PENCO	CONCEPCION	D
528	TALCAHUANO EL TREBOL	TALCAHUANO	CONCEPCION	D
536	SAN PEDRO DE LA PAZ	SAN PEDRO DE LA PAZ	CONCEPCION	D

Fuente: Elaboración propia, información entregada por subgerencia de Concepción Banco Estado.

CAPITULO VI: APLICACIÓN DE LA METODOLOGIA AL BANCO ESTADO

Este capítulo tiene por finalidad aplicar de metodología presentada en el capítulo anterior a una institución financiera, Banco Estado. Se presenta brevemente las historia de esta institución, su orientación estratégica y sus valores corporativos, además de las distintas formas de perfeccionamiento que ofrece esta institución a sus trabajadores, todo esto con el objetivo de responder a las preguntas de investigación y al objetivo general de este estudio “Identificar el recurso humano como fuente de ventaja competitiva y su relación con los resultados de la empresa”.

6.1 BANCO ESTADO, SU HISTORIA

Banco Estado es una institución financiera conformada con la fusión financiera de cuatro entidades bancarias, las cuales operaron a partir de 1855 con la inauguración de la caja de crédito hipotecaria. Años más tarde, fue fundada la Caja de Ahorros de Santiago. Ambas entidades eran las únicas que ofrecían créditos y recibían depósitos de personas y empresas.

La creación de nuevas cajas y del instituto de crédito Industrial en 1928, permitió que un 35% de los habitantes de Chile pudieran realizar operaciones bancarias en alguna de las 147 oficinas que funcionaban a lo largo del país. En 1953 tras la fusión de las cajas se creó el “Banco Del Estado de Chile”. En los siguientes 20 años, la institución se convirtió en el banco más grande del país, con un propósito eminentemente social.

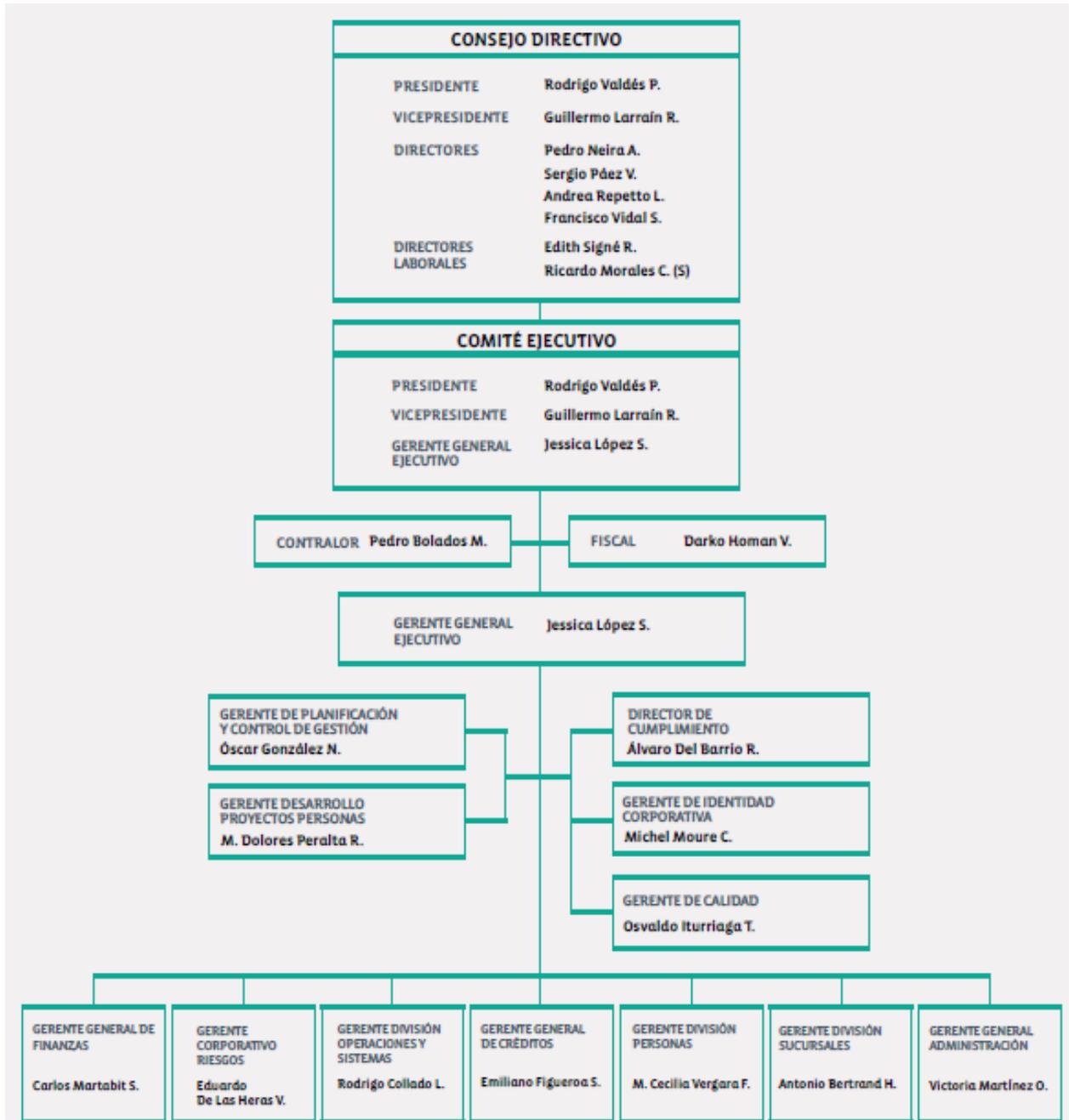
Durante los años 1990 y 1995, reforzó su rol social y avanzó en la modernización de los sistemas administrativos, incrementando su presencia nacional. El cambio

de milenio trajo consigo la orientación hacia una gestión de “resultados”, que compatibilizó la eficiencia económica y el impacto social, junto con la mejor atención a los clientes, así como “mayor estabilidad y desarrollo para los trabajadores”.

Al comenzar el 2010, el presidente de la República asignó al Banco el mandato de potenciar la bancarización del país, cuatro años más tarde Banco Estado se convierte en la institución financiera que atiende al mayor número de personas a lo largo del territorio nacional.

Actualmente y como se observa en el organigrama (figura 7) banco estado está conformado por un concejo directivo, que incluye al presidente del banco, el vicepresidente cuatro directores y dos directores laborales; un comité ejecutivo formado por el presidente, vicepresidente u el gerente general ejecutivo, un contralor, un fiscal, un gerente general ejecutivo, un gerente de planificación y control, un gerente de desarrollo de personas, un director de cumplimiento, un gerente de identidad corporativa, un gerente de calidad para finalizar con siete gerencias generales, la cuales son: Gerente general de finanzas, Gerente corporativo de riesgos, Gerente división operaciones y sistemas, Gerente general de créditos, Gerente división personas, Gerente división sucursal, Gerente general de administración

Figura 9: ORGANIGRAMA BANCO ESTADO



Fuente: Memoria anual 2014 Banco Estado.

En el año 2014 Banco Estado conto con 13.520 puntos de caja vecina, más de 7,4 millones de cuentas Rut activas, 7,9 millos de cuentas de ahorro, 485 mil créditos hipotecarios. Todo ello para asegurar la inclusión de los chilenos al sistema financiero, a través de la red de atención más extensa del país, y así continuar con el concepto clave de “bancarización de las personas” plasmado tanto en la orientación estratégica del banco, como también en los valores corporativos.

El año recién pasado Banco Estado Conto con un total de 9.277 trabajadores (641 de ellos pertenecientes a la octava región), donde un 98% cuenta con contratación indefinida, y tiene una distribución homogénea, en términos de género, edad y procedencia geográfica. Durante el ejercicio 2014, un 50,9% de los trabajadores tenía entre 31 y 45 años de edad, mientras que un 29,1% entre 46 y 60 años. Los jóvenes paulatinamente han ido aumentando en la organización, llegando en 2014 a un 16%. Asimismo, la organización se esfuerza por mantener una distribución de género equilibrada en todos los cargos de la organización.

Tabla 5: ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE BANCO ESTADO

Misión	Visión
Existimos para que Chile sea un país más inclusivo, equitativo y con oportunidades que lleguen a todos.	Somos un banco del Estado, comprometido y eficiente, que trabaja por el desarrollo del país y de todos los chilenos

Fuente: Elaboración propia, basada en memoria anual 2014 Banco Estado.

Tabla 6: VALORES CORPORATIVOS DE BANCO ESTADO

Inclusión	En Banco Estado todos tienen un lugar, sin importar condición social, de género, edad, profesión, capacidad, nacionalidad u origen étnico. Nuestros servicios están a disposición de todos, sin exclusión y con igual dignidad. Es parte de nuestro sello distintivo.
compromiso	Nos comprometemos a un país más justo y con oportunidades que lleguen a todos. Apoyamos y fomentamos el emprendimiento y el desarrollo de las personas, empresas y organizaciones, con todos los que trabajan para que Chile sea un país desarrollado. Atendemos donde otros no llegan.
Responsabilidad	Somos el banco del Estado de Chile y eso nos obliga a actuar con responsabilidad, cuidando el patrimonio de todos, y velando por su sostenibilidad y reputación.
Excelencia	Nuestro desafío es de excelencia en todos nuestros ámbitos de servicio. Atendemos a más de 10 millones de clientes y debemos asegurarles tiempos de respuesta adecuados, alta calidad, facilidad de uso y servicios 24/7.
Colaboración	La colaboración entre equipos y con distintos organismos del Estado es parte esencial de nuestro día a día. Colaboramos para que Banco Estado cumpla su rol en forma impecable.

Fuente: Elaboración propia, basada en memoria anual 2014 Banco Estado.

En la VIII región existen 39 sucursales divididas en seis categorías que van desde la letra A hasta la letra F, todas ellas dependientes de dos subgerencias, la subgerencia de Concepción y la subgerencia de Chillan. Cada sucursal se identifica con un número o código propio y posee metas de ventas las cuales son medibles de forma trimestral, semestral y anual.

Denis Arévalo Jaque, actualmente, Asesor Comercial de la subgerencia de Concepción comenta “inicialmente la categorización de las sucursales se hizo pensando en el tamaño de las oficinas en tema de funcionarios, y la cantidad de habitantes de la comuna en la que se creaban, años más tarde se hizo en función de la rentabilidad de la oficina, y hoy en día se basa en modelos económicos de crecimientos.”

6.2 LA POLITICA INTERNA DE BANCO ESTADO DE PERMANENTE CAPACITACIÓN

En 2014, los trabajadores de Banco Estado acumularon en conjunto más de 515 mil horas de capacitación en diversos ámbitos, repartidos de forma equitativa entre hombres y mujeres. Un total de 1.256 trabajadores mejoraron sus competencias técnicas durante el año en diversos programas de formación que la organización puso a su disposición. El banco se ocupa de entregar financiamiento a los programas que el trabajador postule. Estas herramientas son muy valoradas por los trabajadores, quienes ven la oportunidad de adquirir mayores conocimientos y mejorar sus habilidades en lo laboral, no solo para trabajar en Banco Estado, sino con herramientas que les servirán en distintos momentos de su trayectoria laboral.

Además de su inducción permanente a los trabajadores, Banco estado pone a disposición de ellos tres programas que permiten acceder a becas y cursos con el objetivo de aumentar la empleabilidad y ampliar expectativas de desarrollo profesional, los cuales son:

I. EFOBECH

Es la escuela de formación de Banco Estado creada en 1996, con el fin de estandarizar conocimientos al interior del banco, y que funciona como instancia de formación profesional para los trabajadores. En la actualidad las clases se realizan a través de módulos a distancia con evaluaciones presenciales. El objetivo principal es contribuir a la movilidad interna a través de la acreditación de competencias laborales reconocidas en el ámbito nacional.

II. Programa de Becas y financiamiento compartido

Es una beca de estudio que permite el financiamiento de hasta el 60% de carreras técnicas o profesionales, de pre y postgrado afines al giro bancario. Abierto a todos los trabajadores ya que es adquirido por convenio colectivo entre Banco Estado y su Sindicato de Nacional de trabajadores. El objetivo de este programa es facilitar la profesionalización de los trabajadores del Banco y aumentar la empleabilidad de ellos.

En el reciente contrato colectivo con vigencia 2013 - 2015 la empresa se comprometió de destinar anualmente la suma de \$675.350.000.- para capacitación reconversión laboral y formación de sus trabajadores.

III. Instituto de Estudios Bancarios Guillermo Subercaseaux:

Este es un programa de formación tanto profesional como técnica, patrocinado en un 60% por el banco, su objetivo es facilitar la obtención de un título profesional o técnico acorde al giro bancario.

Tabla 7: PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PARA LOS TRABAJADORES

Programa de formación	Descripción	N° de trabajadores	% de beneficiarios respecto del total
Becas, Diplomados y Magister	Financiamiento de hasta un 60% de los estudios del trabajador.	98	1,06%
Carreras universitarias	Financiamiento de los estudios del trabajador hasta en un 60%.	352	3,82%
Estudios Instituto de Estudios Bancarios Guillermo Subercaseaux	Orientado a la realización de diversos programas de formación en carreras técnicas, profesionales y de capacitación (estudios nivel superior).	66	0,72%
Escuela de Formación Bancaria, Efobech tradicional	Escuela de formalización y nivelación interna que contribuye al desarrollo de carreras.	579	6,29%
Inducción del personal	Facilita el proceso de inserción al banco, entregando a los nuevos colaboradores una visión general de la institución y en particular de los procesos críticos para la atención de clientes en sucursales.	161	1,75%
total		1.256	13,64%

Fuente: Elaboración propia, basada en memoria anual 2014 Banco Estado.

PARTE IV: RESULTADOS

CAPITULO VII: ANALISIS DESCRIPTIVO – CORRELACIONAL DE LAS SUCURSALES DE BANCO ESTADO CATEGORIA “D”, DEPENDIENTES DE LA SUBGERENCIA DE CONCEPCIÓN

Este capítulo se centra en cumplir el objetivo fundamental de esta investigación, “identificar el recurso humano como fuente de ventaja competitiva y su relación con los resultados de la empresa”. Además de conocer en la práctica si el compromiso y la capacitación o el perfeccionamiento constante de los trabajadores ayudan a crear ventajas competitivas para la organización lo que conllevaría a obtener mejores resultados empresariales.

Para realizar el análisis descriptivo y correlacional fue necesario utilizar estadísticos que permitieran medir las observaciones de la encuesta aplicada a los trabajadores de las sucursales categoría D, dependientes de la subgerencia de Concepción. Los resultados obtenidos son detallados y explicados en los siguientes apartados.

7.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVO – CORRELACIONAL DE LAS SUCURSALES CATEGORÍA D

Se realiza un análisis descriptivo con el fin de responder las preguntas de esta investigación, los resultados se obtuvieron de la encuesta realizada a un total de cincuenta personas, todas ellas trabajando actualmente en sucursales categoría D, dependientes de la subgerencia de Concepción.

Cabe mencionar que la encuesta aplica en esta investigación fue resultado de la observación de variados instrumentos de medición, entre ellos:

1. Encuestas realizadas de forma interna a la institución en estudio por el departamento de RRHH y entidades como *Great Place to Work*[®]
2. Material entregado por docente Nelly Gómez F. y Elizabeth Grandón Toledo, para el curso de metodología de la investigación del Magister en Dirección de Empresas Dictado por la Universidad del Bío-Bío.

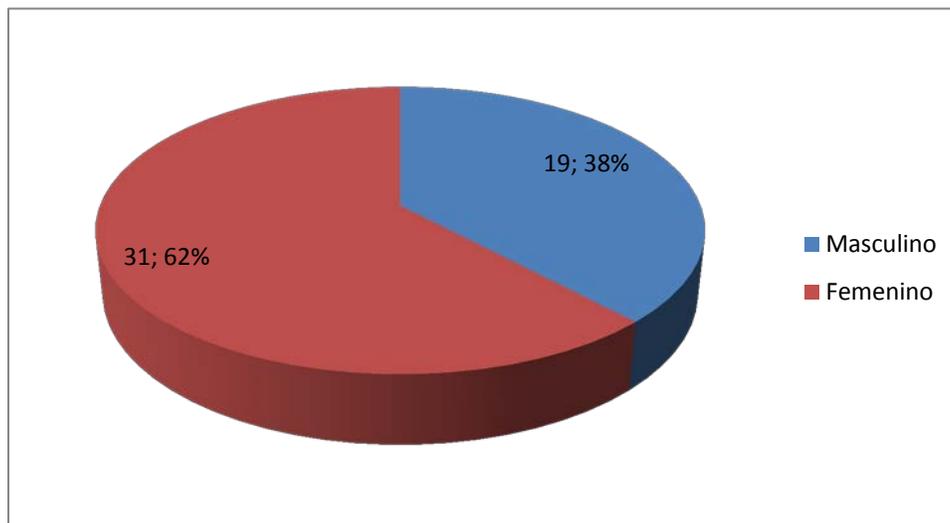
Por último, a la encuesta confeccionada se le aplica test de **confiabilidad**⁴ de **consistencia interna**, con el objeto de evaluar el grado en el que los diferentes reactivos de un instrumento miden la misma capacidad, rasgo o dimensión. Se utiliza para ello **Alfa de Cronbach**. Arrojando un resultado de 0,816 lo que indica que la confiabilidad de la encuesta se encuentra dentro de los rasgos bueno – aceptable.

7.1.1 DIVISIÓN POR GÉNERO

De un total de 50 encuestados, 19 de ellos son hombre y 31 son mujeres, equivalente a un 38% y 62% respectivamente.

⁴ Grado de precisión o exactitud de la medida. (Sampieri, 2003)

Gráfico 1: DIVISIÓN POR GÉNERO

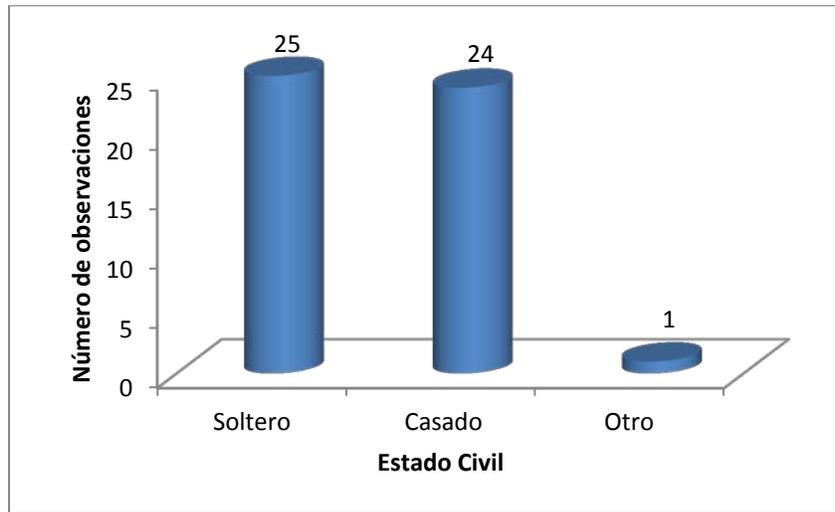


Fuente: Elaboración propia

7.1.2 ESTADO CIVIL

Con respecto al estado civil de los encuestados, se observa que no existe una variación considerable, puesto que, el 50% son casados, el 48% soltero y un 2% tiene otro estado civil.

Gráfico 2: ESTADO CIVIL



Fuente: Elaboración propia

7.1.3 NIVEL EDUCACIONAL

La variable capacitación, fue medida a través del nivel educacional de los trabajadores, por ello fue necesario transformar la variable cualitativa en cuantitativa otorgándole valor a las diferentes categorías de nivel profesional que se presentaron en la encuesta de la siguiente manera:

Tabla 8: VALOR ASIGNADO AL NIVEL EDUCACIONAL

Profesional completo	5
Profesional incompleto	4
Técnico completo	3
Técnico incompleto	2
Cuarto medio	1

Fuente: Elaboración propia

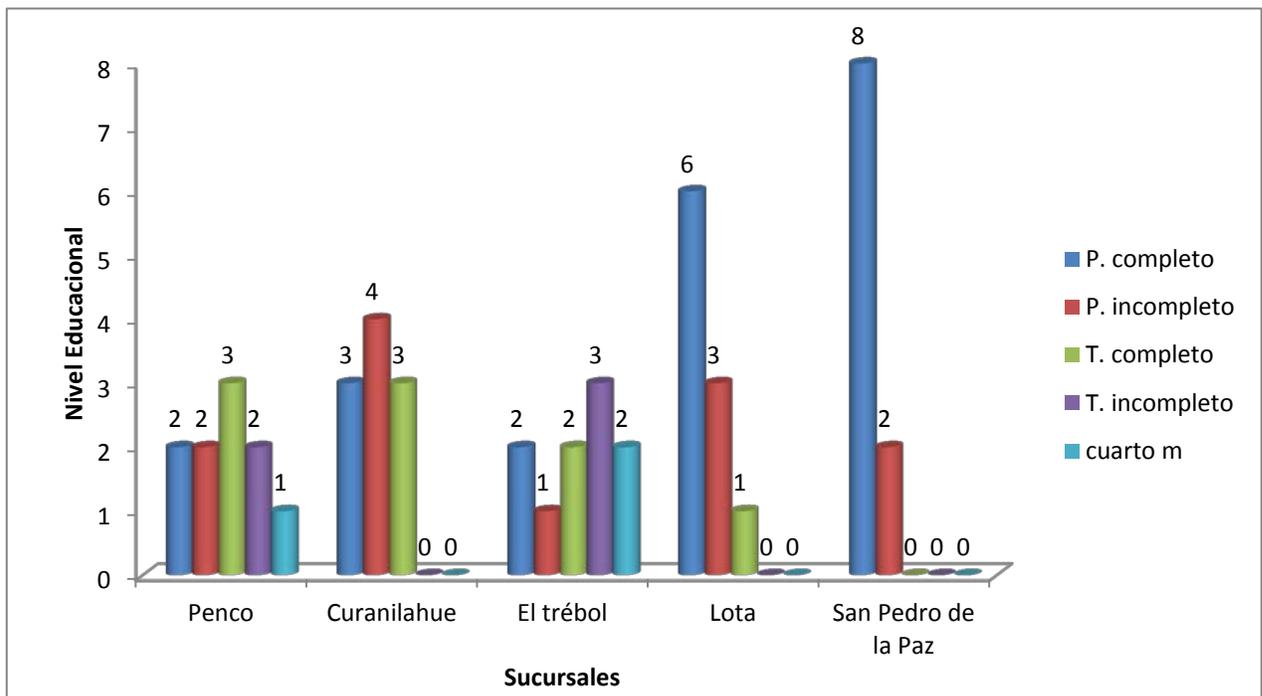
De un total de 50 encuestados los resultados del nivel educacional son los siguientes:

Tabla 9: NIVEL EDUCACIONAL DE LOS TRABAJADORES ENCUESTADOS

	Profesional completo	Profesional. incompleto	Técnico completo	Técnico incompleto	Cuarto Medio
Penco	2	2	3	2	1
Curanilahue	3	4	3	0	0
El Trébol	2	1	2	3	2
Lota	6	3	1	0	0
San pedro de la paz	8	2	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3: NIVEL EDUCACIONAL DE LAS SUCURSALES

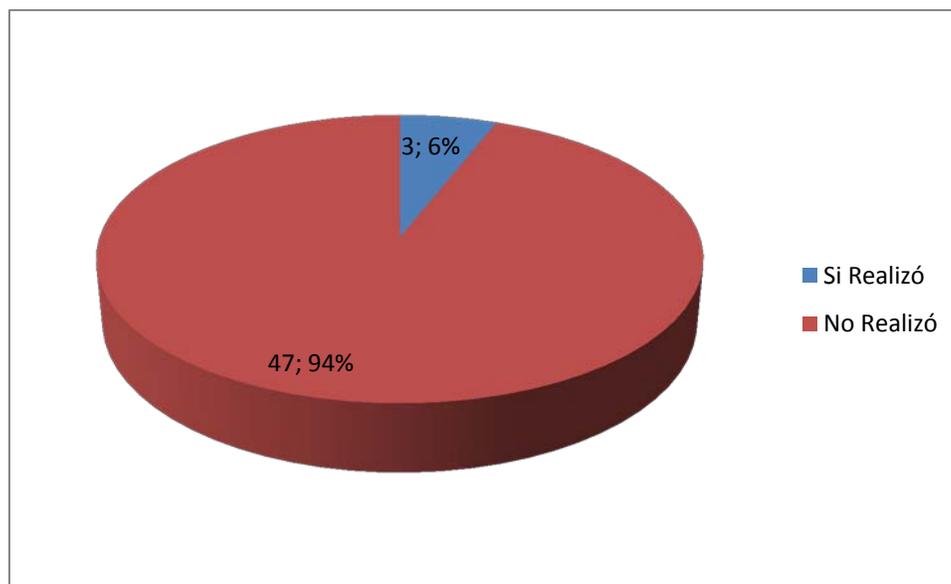


Fuente: Elaboración propia

Claramente se observa que la sucursal de San Pedro de la Paz es la que cuenta con un mayor número de trabajadores profesionales, seguida por Lota y Curanilahue.

Con respecto a la realización de estudios de postgrado se observa una diferencia considerable, de los 50 encuestados sólo 3 de ellos han realizado estudios de postgrado lo que corresponde a un 6% de la muestra, mientras que un 94% respondió que no ha realizado perfeccionamiento de este tipo.

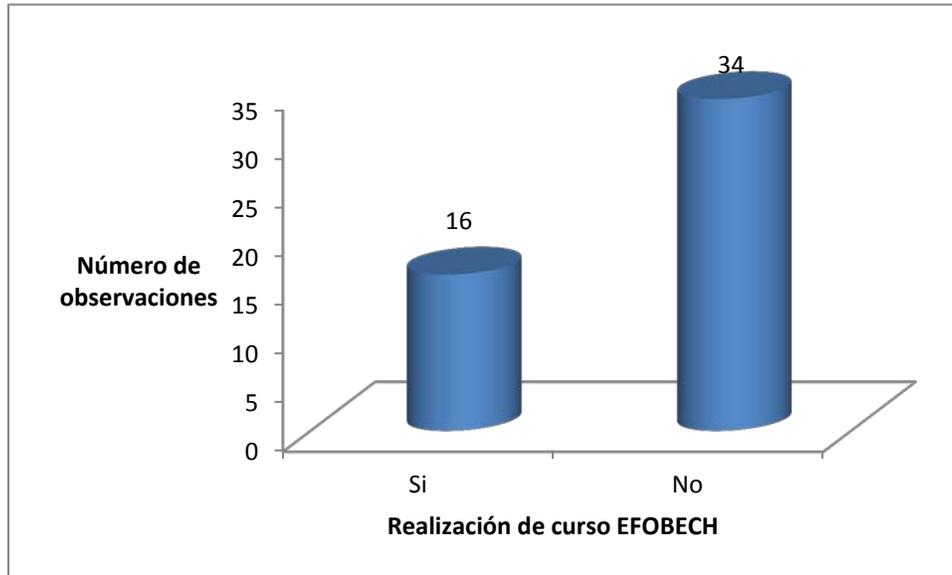
Gráfico 4: ESTUDIOS DE POSTGRADO



Fuente: Elaboración propia

También en la encuesta se consultó por la realización de cursos EFOBECH, como se explicó con anterioridad, es un tipo de perfeccionamiento interno de Banco Estado. De los 50 encuestados, 16 de ellos si habían realizado cursos Efobech y 34 de ellos no, lo que corresponde a un 32% y 68% respectivamente.

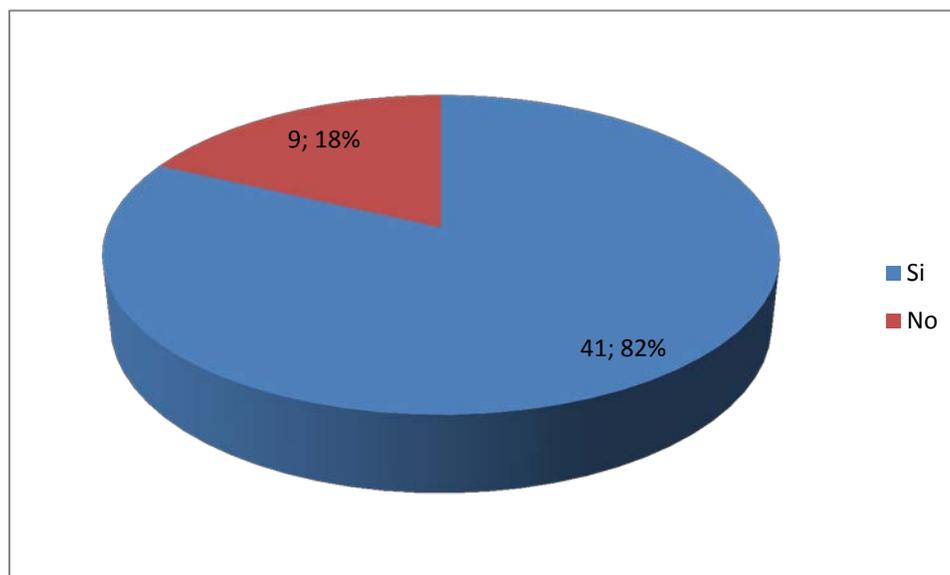
Gráfico 5: REALIZACIÓN DE CURSOS EFOBECH



Fuente: Elaboración propia

7.1.4 INDUCCIÓN INTERNA

Otra forma que tiene Banco Estado de capacitar contantemente a sus trabajadores, son inducciones internas, las cuales se realizan vía Intranet. Al consultar sobre este tema y en particular si este tipo de capacitación apoya a desempeñar mejor las funciones laborales, las observaciones fueron las siguientes: De un total de 50 encuestados, 41 de ellos respondieron que si les ayuda este tipo de capacitación y 9 respondieron que no les ayuda en nada a mejorar sus funciones laborales.

Gráfico 6: OPINIÓN CURSOS INTRANET

Fuente: Elaboración propia

7.2 RELACIÓN ENTRE NIVEL EDUCACIONAL Y CUMPLIMIENTO DE METAS

Posteriormente, y para establecer una relación entre el cumplimiento de metas y el nivel educacional por sucursal se calculó un promedio del nivel de estudios por oficina, el cual fue relacionado con el % de cumplimiento de metas⁵, San Pedro de la Paz es la sucursal que obtiene el mayor promedio, puesto que, es necesario recordar que al nivel educacional profesional completo se le asignó el valor “5”, los demás resultados de observan en la siguiente tabla:

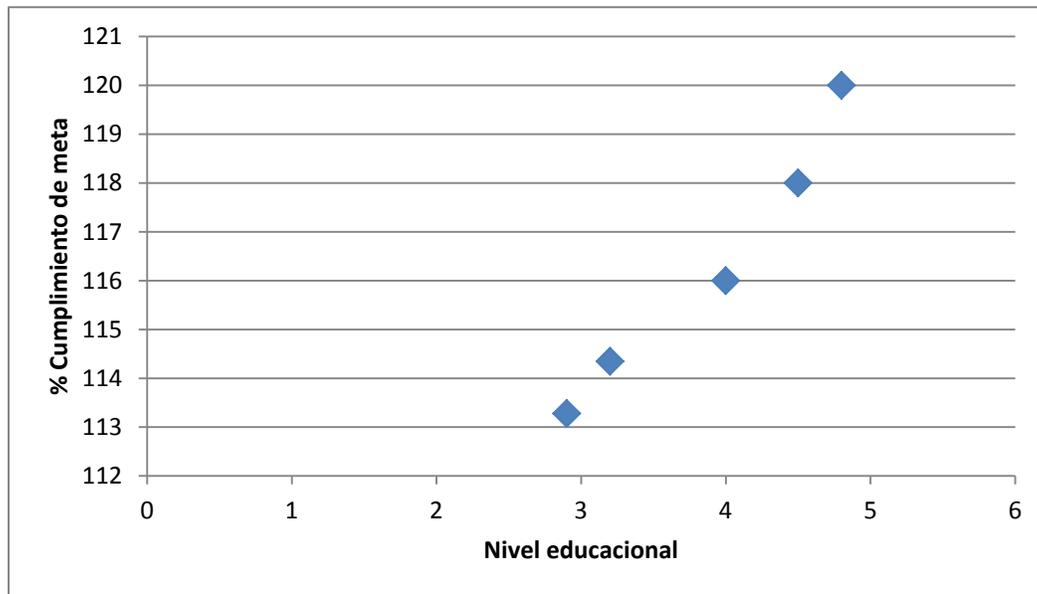
⁵ El % de cumplimiento de metas se obtuvo del SIG, Sistema Integrado de gestión, entregado por la gerencia de Planificación y Estudios de Banco Estado segundo semestre de 2014.

Tabla 10: PROMEDIO NIVEL DE ESTUDIOS V/S CUMPLIMIENTO METAS

Sucursal	Promedio de nivel de estudios	% de cumplimiento meta
Penco	3.2	114.35 %
Curanilahue	4	116 %
El Trébol	2.9	113.28 %
Lota	4.5	118 %
San Pedro de la paz	4.8	120 %

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7: NIVEL EDUCACIONAL V/S % CUMPLIMIENTO DE METAS



Fuente: Elaboración propia

El diagrama de dispersión muestra que si existe una relación entre nivel educacional y cumplimiento de metas, se podría establecer que a mayor nivel educacional, mayor será el % de cumplimientos de metas.

Como se observa asociación lineal se realiza un análisis de correlación de Pearson utilizando el programa SPSS, el cual arroja que efectivamente existe una fuerte relación entre nivel de estudios y cumplimiento de metas.

Tabla 11: CORRELACIÓN DE PEARSON NIVEL EDUCACIONAL - META

	Nivel educacional	Meta
Nivel educacional	1	0,93
Meta	0,93	1

Fuente: Elaboración propia, datos de programa SPSS

Para responde a la primera pregunta de investigación y conocer si ¿Existe una relación entre personal profesional y resultados empresariales?, se realiza una prueba de hipótesis para la variable nivel de estudios, dividiendo a las sucursales encuestadas en dos grupos:

Grupo **N°1** Bajo Nivel educacional, conformado por las sucursales de: Penco y El trébol.

Grupo **N°2** Alto nivel educacional, conformado por las sucursales de: Curanilahue, Lota y San Pedro de la Paz

Se realiza una prueba de hipótesis para determinar si existe diferencia significativa entre los grupos con respecto a las metas

Ho: $\mu_1 = \mu_2$ (no existe diferencia significativa entre los grupos, según las metas)

H1: $\mu_1 \neq \mu_2$ (si existe diferencia significativa entre los grupos según las metas)

Con el programa SPSS se aplican pruebas no paramétricas para dos muestras independientes, se realiza la prueba de Mann-Whitney, arrojando los siguientes resultados:

Tabla 12: RESULTADOS PRUEBA DE MANN-WHITNEY

Estadísticos de contraste*	
	META
U de Mann-Whitney	0,000
W de Wilcoxon	210,000
Z	-6,778
Sig. asintót. (bilateral)	0,000
*Variable de agrupación	Grupo

Fuente: Elaboración propia, datos entregados por SPSS

Con un valor $p=0,00$ se concluye que se rechaza la hipótesis nula, es decir, si existe diferencia significativa entre los grupos y que efectivamente contar con personal profesional afecta a la sucursal y con ello al cumplimiento de metas.

7.3 RELACIÓN ENTRE ANTIGÜEDAD Y CUMPLIMIENTO DE METAS

Otra característica a describir tiene relación con la experiencia laboral, la cual medida utilizando los años de antigüedad de los trabajadores en la institución, se

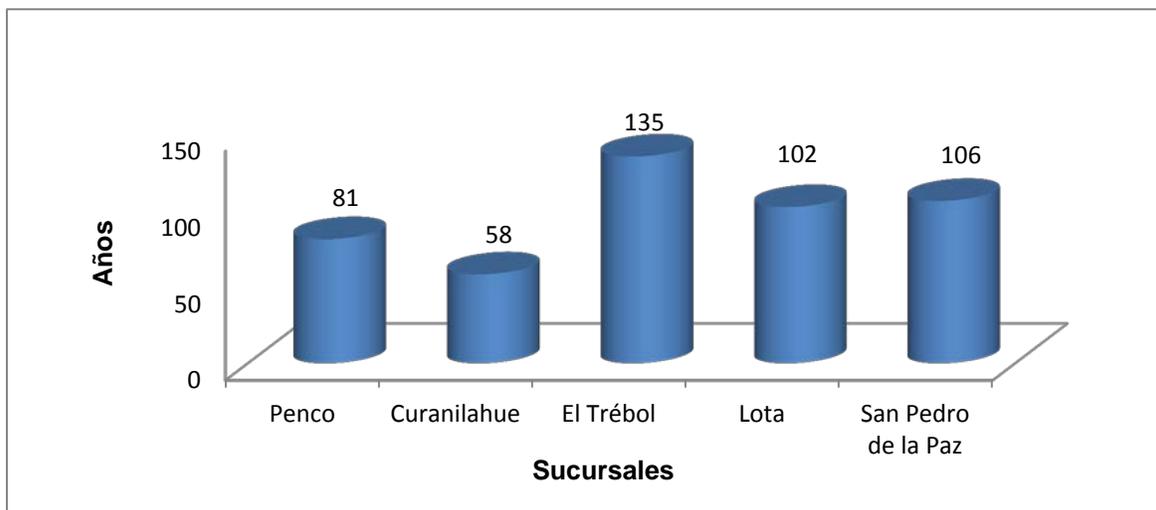
sumaron los años de antigüedad de cada trabajador por sucursal y los resultados que se obtuvieron son los siguientes:

Tabla 13: AÑOS DE ANTIGÜEDAD POR SUCURSAL

Sucursales	Suma de años de Antigüedad por sucursal	% Cumplimiento Meta
Penco	81	114.35 %
Curanilahue	58	116 %
El Trébol	135	113.28 %
Lota	102	118 %
San Pedro de la Paz	106	120 %

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 8: AÑOS DE ANTIGÜEDAD POR SUCURSAL

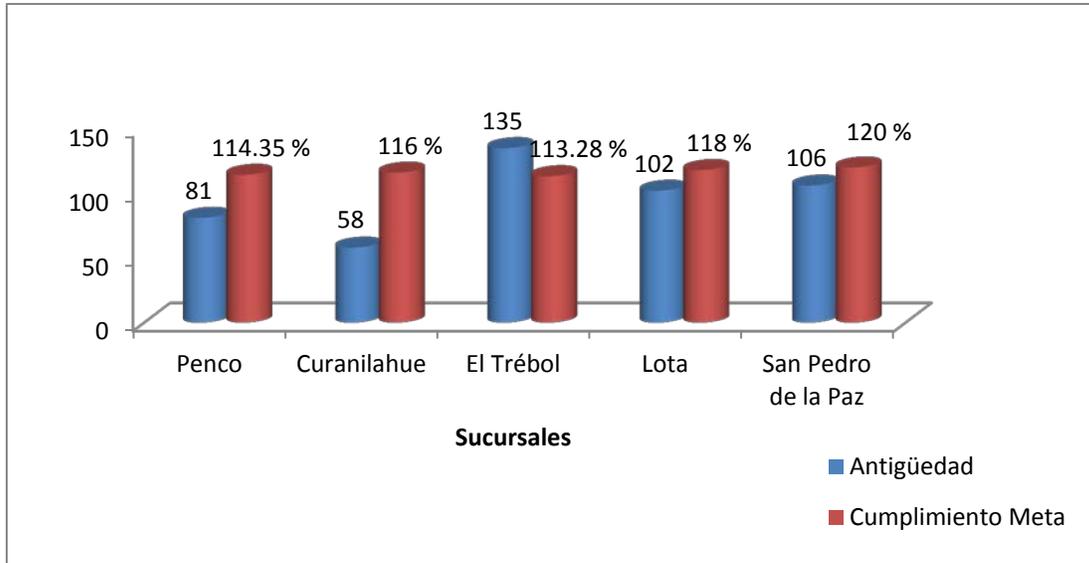


Fuente: Elaboración propia

La sucursal que cuenta con trabajadores de mayor antigüedad laboral es la sucursal de El Trébol, seguida por San Pedro de la Paz y Lota, y la sucursal que

tiene trabajadores con menos tiempo trabajando en banco Estado es la sucursal de Curanilahue.

Gráfico 9: ANTIGÜEDAD V/S % CUMPLIMIENTO DE METAS



Fuente: Elaboración propia

Al observar el grafico N° 4 que muestra la relación de las dos variables a comprar, antigüedad y cumplimiento de metas, no queda claro si existe o no relación entre las variables, por ello se realiza test de correlación de Pearson, los resultados son los siguientes:

Tabla 14: CORRELACIÓN DE PEARSON ANTIGÜEDAD LABORAL - META

	Antigüedad	Meta
Antigüedad	1	-0,438
Meta	-0,438	1

Fuente: Elaboración propia, datos de programa SPSS

Con la realización de este test se observa que si bien existe una relación entre las variables esta es muy baja, siendo -43,8%, lo que indica que a mayor antigüedad menor es el cumplimiento de metas. O viceversa. Sin embargo esto no se cumple en todas las sucursales del estudio.

Para comprobar la pregunta de investigación número dos de este estudio y conocer si ¿Existe una relación entre personal con experiencia en la institución y resultados empresariales?, es decir, las sucursales que tiene personal con más años trabajando en el banco obtienen mejores resultados. Se realiza una prueba de hipótesis, separando en dos grupos a la variable en estudio:

Grupo **N°1** Baja antigüedad, conformado por las sucursales de: Penco y Curanilahue.

Grupo **N°2** Alta antigüedad, conformado por las sucursales de: Lota, El trébol y San Pedro de la Paz.

Se realiza una prueba de hipótesis para determinar si existe diferencia significativa entre los grupos con respecto a las metas:

$H_0: \mu_1 = \mu_2$ (no existe diferencia significativa entre los grupos según las metas)

$H_1: \mu_1 \neq \mu_2$ (si existe diferencia significativa entre los grupos según las metas)

Con el programa SPSS se aplican pruebas no paramétricas para dos muestras independientes, se realiza la prueba de Mann-Whitney, arrojando los siguientes resultados:

Tabla 15: RESULTADOS PRUEBA DE MANN-WHITNEY

Estadísticos de contraste*	
	META
U de Mann-Whitney	300,000

W de Wilcoxon	765,000
Z	0,000
Sig. asintót. (bilateral)	1,000
*Variable de agrupación	Grupo Antigüedad

Fuente: Elaboración propia, datos entregados por SPSS

Con un valor $p=1$ se concluye que no existe evidencia significativa para rechazar la hipótesis nula, es decir, no existe diferencia entre los grupos y que contar con trabajadores con mayor experiencia no tiene relación con el cumplimiento de metas.

7.3 RELACIÓN ENTRE COMPROMISO Y CUMPLIMIENTO DE METAS

Se calculó el promedio de compromiso por persona, luego se sumó el compromiso por sucursal obteniendo los siguientes resultados:

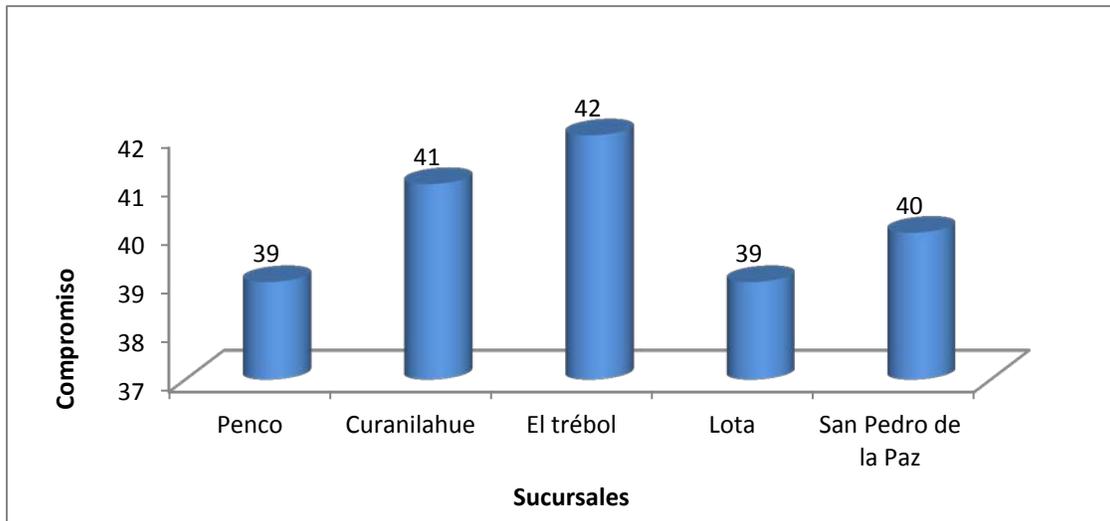
Tabla 16: PROMEDIO DE COMPROMISO POR SUCURSAL

Sucursal	Suma de la variable Compromiso	% Cumplimiento Metas
Penco	39	114.35 %
Curanilahue	41	116 %
El trébol	42	113.28 %
Lota	39	118 %
San Pedro de la Paz	40	120 %

Fuente: Elaboración propia

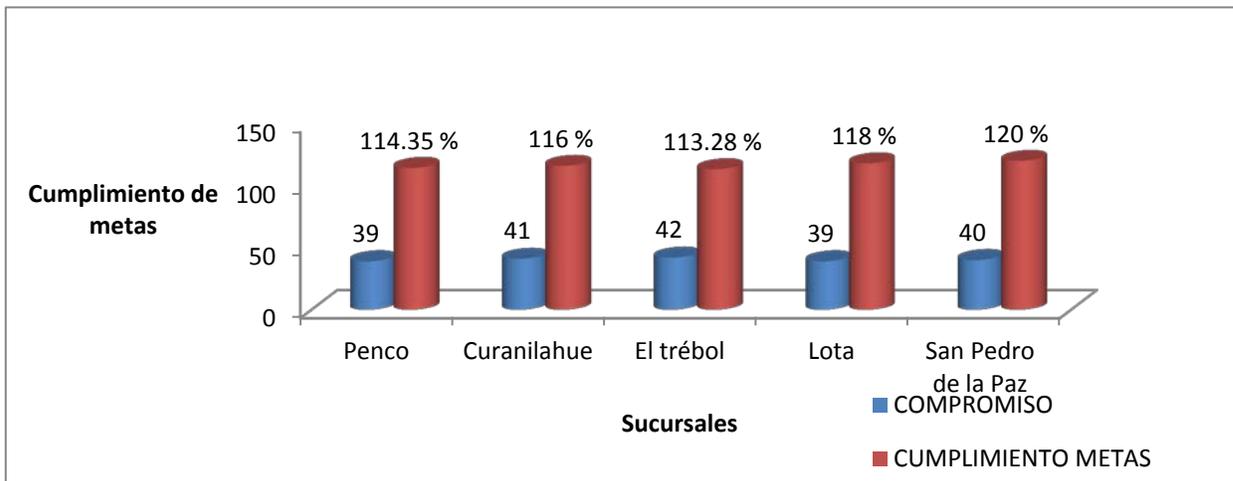
En el siguiente grafico se observa que la sucursal que presenta un mayor grado de compromiso es la sucursal El Trébol, seguida por Curanilahue y San Pedro de la Paz.

Gráfico 10: MEDICIÓN DEL COMPROMISO POR SUCURSAL



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11: COMPROMISO V/S % CUMPLIMIENTO DE METAS



Fuente: Elaboración propia

Al observar el gráfico N° 6 que muestra la relación de las dos variables a comparar, compromiso y cumplimiento de metas, no queda claro si existe o no relación entre las variables, por ello se realiza test de correlación de Pearson, los resultados son los siguientes:

Tabla 17: CORRELACIÓN DE PEARSON COMPROMISO - META

	Compromiso	Meta
Compromiso	1	-0,299
Meta	-0,299	1

Fuente: Elaboración propia, datos de programa SPSS

Con la realización de este test se observa que si bien existe una relación entre las variables esta es muy baja, siendo -29,9%, lo que indica que a mayor compromiso menor es el cumplimiento de metas.

Para comprobar la pregunta de investigación número tres de este estudio y conocer si ¿Existe relación entre el compromiso de los trabajadores con la organización y los resultados empresariales?, es decir, ¿Las sucursales que cuentan con personal más comprometido con la organización obtienen mejores resultados? Se realiza una prueba de hipótesis, separando en dos grupos a la variable en estudio:

Grupo N°1 Bajo compromiso, conformado por las sucursales de: Penco y Lota

Grupo N°2 Alto compromiso, conformado por las sucursales de: El trébol, Curanilahue y San Pedro de la Paz

Se realiza una prueba de hipótesis para determinar si existe diferencia significativa entre los grupos con respecto a las metas:

Ho: $\mu_1 = \mu_2$ (no existe diferencia significativa entre los grupos según las metas)

H1: $\mu_1 \neq \mu_2$ (si existe diferencia significativa entre los grupos según las metas)

Con el programa SPSS se aplican pruebas no paramétricas para dos muestras independientes, se realiza la prueba de **Mann-Whitney**, arrojando los siguientes resultados:

Tabla 18: RESULTADOS PRUEBA DE MANN-WHITNEY

Estadísticos de contraste*	
	META
U de Mann-Whitney	300,000
W de Wilcoxon	510,000
Z	0,000
Sig. asintót. (bilateral)	1,000
*Variable de agrupación	compromiso

Fuente: Elaboración propia, datos entregados por SPSS

Con un valor $p=1$ se concluye que no existe evidencia significativa para rechazar la hipótesis nula, es decir no existe diferencia entre los grupos y que contar con trabajadores con mayor compromiso no tiene relación con el cumplimiento de metas.

CONCLUSIONES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO

El objetivo fundamental de esta actividad de titulación fue “identificar el recurso humano como fuente de ventaja competitiva y su relación con los resultados de la empresa”. Para cumplir con este objetivo, por una parte, se construyó un marco teórico a través de la revisión bibliográfica, tras esta revisión se descubrió que existen variados criterios con respecto al tema de ventajas competitivas y como el recurso humano influye o es un elemento fundamental para crearlas y que no basta sólo con crear una ventaja competitiva, sino que igual de importante es implantarla de forma correcta y más aún mantenerla en el tiempo.

En concreto, la realización del marco teórico contempló desde el estudio del origen de la estrategia, pasando por la teoría de cursos y capacidades, hasta que se entiende por buenos resultados empresariales y cómo todas estas variables se relacionan estratégicamente con el recursos humano, de manera que en su conjunto converjan hacia un todo que es crear ventajas competitivas para la organización.

Se plantearon tres preguntas de investigación las cuales fueron:

- i. ¿Existe una relación entre personal profesional y resultados empresariales?
- ii. ¿Existe una relación entre personal con experiencia y resultados empresariales?
- iii. ¿Las sucursales que cuentan con personal más comprometido con la organización obtienen mejores resultados?

Para responderlas se planteó una hipótesis de investigación para cada una de ellas, la muestra se trabajó de forma agrupada de acuerdo a las variables de investigación, nivel profesional, antigüedad o experiencia y compromiso.

Una vez aplicadas las pruebas de hipótesis respectivas los resultados fueron concluyentes, ya que existe una alta relación entre el nivel profesional de los

trabajadores de una sucursal con el cumplimiento de metas de la misma, así entonces se puede indicar que existe una relación positiva entre estas variables y que no da lo mismo el nivel profesional de los trabajadores que una sucursal tenga.

Se puede señalar claramente que el factor interno “capacitación”, medido en esta investigación a través del “nivel profesional”, si influiría para crear una ventaja competitiva, ya que permitiría entregar un servicio de mejor calidad, pero además, con la capacidad de satisfacer al cliente al momento de atenderlo, puesto que el RR.HH. estaría más preparado para enfrentar cualquier tipo de dificultad al momento de llevar a cabo la atención frente al cliente. Esto principalmente porque un trabajador que cuenta con estudios profesionales o de nivel superior, ha recibido una serie de herramientas que le han permitido desarrollar habilidades diferentes a la de un trabajador que no posea estudios.

Lo anterior avalaría, por una parte, la práctica de Banco Estado por mantener una constante línea de capacitación a su personal desembolsando más de seiscientos millones de pesos en este ámbito durante los años 2013 – 2015 y por otra, esta formación estaría en completa relación con la teoría de recursos y capacidad, puesto que la organización adopta una orientación interna más que externa, con el objetivo desarrollar al máximo las capacidades y habilidades de sus trabajadores, todo esto en post de obtener mejores resultados.

Para las otras variables en estudio, experiencia laboral, medida a través de la antigüedad del trabajador en la institución y compromiso, los resultados fueron claros al indicar que no existe mayor relación entre ellas, es decir, que en una sucursal existan trabajadores con mayor experiencia y compromiso no significa que las metas de ventas serán cumplidas a cabalidad.

Lo que indica, para el caso de este estudio, que una sucursal cuente con trabajadores con una alta antigüedad y comprometidos con la organización no

significa que estos sean eficientes al desempeñar sus funciones, por lo tanto este factor interno no crea una ventaja competitiva en las oficinas categoría D, dependientes de la subgerencia de Concepción de la institución financiera “Banco Estado”

La realización de esta investigación no estuvo exenta de limitaciones, reunir la información necesaria, especialmente para desarrollar el campo de estudio fue complejo, pese a la participación laboral directa del investigador en la organización de donde se tomó la muestra.

Como sugerencia para futuras investigaciones en este tema, por una parte, hubiese sido importante realizar esta investigación a todas las sucursales categoría D de Chile y comparar resultados a nivel nacional, teniendo presente el recurso tiempo y recurso económico.

También habría sido interesante conocer las metas individuales de los trabajadores para medir realmente cuán importante es su nivel educacional, su experiencia o años de antigüedad en la organización y su compromiso frente a su propio rendimiento y conocer cuánto es lo que esa persona realmente aporta para el logro en su conjunto del cumplimiento de metas para su sucursal, puesto que, el desarrollo del trabajo en equipo para cumplir con las metas puede hacer que un trabajador desmotivado con un aporte bajo en ventas se vea absorbido por otro trabajador que si está motivado y comprometido lo que se traduciría en un aporte mayor en ventas.

Lo importante es que se pudo concluir que las personas o el recurso humano con habilidades desarrolladas bajo la capacitación o perfeccionamiento constante sería clave para la formación de ventajas competitivas en la organización en estudio que es Banco Estado.

Por último, referente a las conclusiones y limitaciones de esta investigación, quiero mencionar que aún queda mucho por investigar sobre los recursos humanos y

como estos crean ventajas competitivas, pero tengo la convicción que esta memoria servirá de base para futuros estudios.

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, G. (2007). *Estrategia, planificación y control en la empresa*. España: Rama.

Asociación Europea de dirección y economía de empresa, N° 1, Ponencia, Salamanca.

Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. J. Of Managem. (17, pp 99-120)

Barra, S. (2009). *Glosario de términos de Dirección Estratégica*. Concepción: Universidad del Bío-Bío.

Cardona, R. (2011). *Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo*. Forum Doctoral, N° 4, pp. 113 – 147.

Contrato colectivo 2013 - 2015 entre Banco Estado y sindicato Nacional de Trabajadores Banco Estado.

Chandler, E. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge, MA: Massachussetts Istitut of Technology.

Dess, G. & Lumpkin, G (2003). *Dirección Estratégica. Creando ventajas competitivas*. España. Mc.Graw-Hill

Díaz Bretones, F. y Montalbán Peregrín, M. (2004). *El individuo como unidad de análisis: la influencia de los valores, percepciones y actitudes en el comportamiento laboral. Psicología de las Organizaciones*. UOC. Barcelona

Fernández, E. (1998). *Tipología e implicaciones estratégicas de los recursos intangibles. Un enfoque basado en la teoría de los recursos y capacidades*. Revista asturiana de economía. (Vol. 11, pp. 159-183)

Frias, N. & Rodríguez, R. (2012). *Una interpretación del concepto de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi usando la ficción literaria*. Apuntes del CENES. N° 54, pp. 227 – 260.

García, J., Tenorio, R. & Pérez, M. (1999). *El éxito empresarial: sus niveles de análisis y formas alternativas para su evaluación, Dirección y Organización*. Departamento de organización de empresas, Universidad Complutense de Madrid (Vol. 18, pp.188-196).

Garrido, B. (2006). *Dirección estratégica*. España: McGraw-Hill

Guerras, M. & Navas, L (2007). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones*. España: Aranzandi, S.A,

Grant, R. (1996). *Dirección Estratégica, conceptos técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.

Hax, C. & Majluf, S (1997). *Estrategia para el liderazgo competitivo : De la visión a los resultados*. Buenos Aires: Dolmen.

Hernández, P. & Peña, G. (2008). *La estrategia de recursos humanos en las entidades financieras de la economía social: propuesta de un modelo integrador desde la teoría de recursos y capacidades y la teoría del comportamiento*. (Vol. 1, pp 28, ponencias).

Hicks, J. (1968). *Valor y Capital: Investigación sobre algunos principios fundamentales de teoría económica*. México, Fondo de cultura.

Hill, G. & Jones, G. (2005): *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. México: McGraw Hill.

Huerta, R. & Navas, L. & Almodóvar, M. (2004). *La diversificación desde la teoría de recursos y capacidades*. Cuadernos de estudios empresariales, (Vol. 14, pp. 87 – 104)

Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos, convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Grupo Planeta.

López, C. & Pontet, U. (2011). *Ventajas competitivas sustentables a través del capital intelectual integrando las complementariedades entre la teoría institucional y la teoría de recursos*. *Revista digital del instituto nacional de cosmos*. (Vol. 8, pp. 47 – 59).

Macías, G. & Aguilera, M. (2012). *Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento*. *Estudios Gerenciales*. (Vol. 28, N° 123, pp. 133 – 148).

Mahoney, J. & Pandian, R. (1992). *The resource-based view within the conversation of strategic management*. *Strategic Management Journal*. (Vol. 13, pp. 363-380).

Memoria anual, estados financieros Banco Estado año 2014.

Milkovich, T. & Bourdreau, W. (1997). *Dirección y administración de recursos humanos*. Mexico: McGraw Hill.

Prahalad, C. & Hamel, G. (1990). *The Core Competence of de Corporation*. *Harvard Business Review*. 68 (may/jun), 79.

Porter, E. (1987). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: CECSA

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. y Boulain, P.V. (1974). *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.

Robbins, S.P (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.

Sampieri, R., Collao, F. & Lucio, B. (2003). *Metodología de la Investigación*. España: McGraw-Hill.

Sastre, F. (2006). *La Empresa es su Resultado: El beneficio editorial y la contabilidad del conocimiento*. Tesis doctoral de Economía, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Pontificia Comillas de Madrid, Madrid.

Suarez, H. & Ibarra, M. (2002). *La teoría de Recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial*. Anales de estudios económicos y empresariales. (Vol. 15, pp. 63 – 89).

Thompson, A. & Strickland, A. (2004). *Administración estratégica: textos y casos*. México: Mc.Graw Hill

<http://www.guioteca.com/rse/que-es-la-responsabilidad-social-empresarial/>

(Consultado con fecha 15 de noviembre de 2014)

<http://www.accionrse.cl/index.php?op=que-es-rsen> (Consultado con fecha 15 de noviembre de 2014)

ANEXOS

I. ENCUESTA APLICADA EN LA INVESTIGACIÓN

ENCUESTA

Señor(a) Funcionario(a): Solicito su disposición para contestar la siguiente encuesta, que tiene por objeto conocer su percepción en tres variables:

- Datos generales y formación profesional
- Compromiso
- Resultados

Cabe señalar que este instrumento es de carácter confidencial y anónimo cuya finalidad es propiamente académica. **POR FAVOR NO DEJE NINGÚN ESPACIO SIN MARCAR**

Desde ya se agradece su colaboración

PARTE I DATOS GENERALES Y FORMACIÓN PROFESIONAL

En los siguientes ítems, conteste según sea el caso, marcando con una X o escribiendo lo que se le pregunta.

Marca con una X

1	Género	Masculino	
		Femenino	
2	Edad (años)	En años	
3	Estado Civil	Casado (a)	
		Soltero (a)	
		Otro ¿Cuál?	
4	Antigüedad en la institución (años)	En años	
5	Nivel de estudios	Profesional completo	
		Profesional incompleto	
		Técnico completo	
		Técnico incompleto	
		4to. Medio	
6	Ha realizado estudios de postgrado	Si	
		No	

7	Has sido beneficiaria (o) de becas financiamiento Compartido para cursar estudios en áreas académicas afines al banco.	Si	
		No	
8	Ha realizado cursos de EFOBECH	Si	
		No	
9	Cree usted que los cursos desarrollados periódicamente por medio de la plataforma Desarrollo de Personas son de real ayuda para el buen desempeño de sus funciones laborales	Si	
		No	

PARTE II COMPROMISO

En los siguientes ítems, marca con una X, la opción que más se ajuste a lo que usted cree.

	COMPROMISO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No seguro	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	Me gustaría prolongar el resto de mi carrera profesional en esta organización.	1	2	3	4	5
2	Creo que no estaría bien dejar esta organización aunque me vaya a beneficiar en el cambio.	1	2	3	4	5
3	Sólo continúo en esta organización por las ventajas y beneficios que recibo aquí.	1	2	3	4	5
4	Siento que cualquier problema en esta organización, es también mi problema.	1	2	3	4	5
5	Le debo mucho a esta organización.	1	2	3	4	5
6	Sería muy difícil para mí dejar este trabajo ahora mismo.	1	2	3	4	5
7	Trabajar en esta organización significa mucho para mí.	1	2	3	4	5
8	Esta organización se merece mi lealtad.	1	2	3	4	5
9	No siento ninguna obligación de tener que seguir trabajando para esta organización.	1	2	3	4	5
10	Estoy orgulloso de trabajar en esta organización.	1	2	3	4	5

11	No podría dejar esta organización, siento que tengo una obligación con la gente de aquí.	1	2	3	4	5
12	Si dejara esta organización no tendría muchas opciones de encontrar otro trabajo.	1	2	3	4	5
13	Me siento parte integrante de esta organización.	1	2	3	4	5
14	Trabajo en esta organización sólo porque lo necesito y no porque yo quiera.	1	2	3	4	5
15	Podría dejar este trabajo aunque no tenga otro a la vista.	1	2	3	4	5

PARTE III RESULTADOS

Conteste según sea el caso, marcando con una X, o escribiendo lo que se le pregunta.

Marca con una X

1	Conoce usted los resultados obtenidos por su sucursal el segundo semestre 2014	Si	
		No	
2	Cree usted que su trabajo es fundamental para el cumplimiento de metas de la sucursal donde desempeña sus funciones	Si	
		No	
3	Cree usted que hace el máximo esfuerzo para que su sucursal cumpla las metas	Si	
		No	
4	Si usted pudiera medir de 1 a 7, siendo uno el mínimo y siete el máximo, cuál es su contribución al cumplimiento de metas de la sucursal donde desempeña sus funciones. ¿Qué nota se pondría?		

Comentarios

II. SUCURSALES BANCO ESTADO VIII REGIÓN

Código	Nombre	Comuna	Subgerencia	Cat.
533	CONCEPCION	CONCEPCION	CONCEPCION	A
521	CHILLAN	CHILLAN	CHILLAN	A
547	ARAUCO	ARAUCO	CONCEPCION	C
527	TALCAHUANO	TALCAHUANO	CONCEPCION	A
551	LOS ANGELES	LOS ANGELES	CHILLAN	A
515	QUIRIHUE	QUIRIHUE	CHILLAN	D
517	SAN CARLOS	SAN CARLOS	CHILLAN	C
525	BULNES	BULNES	CHILLAN	D
543	YUNGAY	YUNGAY	CHILLAN	D
523	TOME	TOME	CONCEPCION	C
541	YUMBEL	YUMBEL	CHILLAN	D
553	CURANILAHUE	CURANILAHUE	CONCEPCION	D
559	LEBU	LEBU	CONCEPCION	C
539	CORONEL	CORONEL	CONCEPCION	B
545	LOTA	LOTA	CONCEPCION	D
555	NACIMIENTO	NACIMIENTO	CHILLAN	C
563	CANETE	CANETE	CONCEPCION	C
537	CABRERO	CABRERO	CHILLAN	D
519	COELEMU	COELEMU	CONCEPCION	C
561	MULCHEN	MULCHEN	CHILLAN	C
531	PENCO	PENCO	CONCEPCION	D
557	SANTA BARBARA	SANTA BARBARA	CHILLAN	D
549	LAJA	LAJA	CHILLAN	D
529	TALCAHUANO ESMERALDA	TALCAHUANO	CONCEPCION	C
528	TALCAHUANO EL TREBOL	TALCAHUANO	CONCEPCION	D
522	COIHUECO	COIHUECO	CHILLAN	F
556	HUEPIL	TUCAPEL	CHILLAN	F
554	LOS ALAMOS	LOS ALAMOS	CONCEPCION	E
520	CHILLAN MERCADO	CHILLAN	CHILLAN	C
534	CHIGUAYANTE	CHIGUAYANTE	CONCEPCION	E
532	CONCEPCION COLLAO	CONCEPCION	CONCEPCION	E
535	CONCEPCION VEGA MONUMENTAL	CONCEPCION	CONCEPCION	E
538	CONCEPCION CAMILO HENRIQUEZ	CONCEPCION	CONCEPCION	E

536	SAN PEDRO DE LA PAZ	SAN PEDRO DE LA PAZ	CONCEPCION	D
546	CONCEPCION BARROS ARANA	CONCEPCION	CONCEPCION	B
542	LOS ANGELES ALMAGRO	LOS ANGELES	CHILLAN	C
544	NUEVA CORONEL	CORONEL	CONCEPCION	C
518	CHILLAN COLLIN	CHILLAN	CHILLAN	D
540	CONCEPCION BIOBIO	CONCEPCION	CONCEPCION	C

Fuente: información entregada por subgerencia de concepción Banco Estado.

III. CALCULO TEST DE CONFIABILIDAD

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
0,816	0,848	15