

## **EL RECURSO HUMANO COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO Y FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA PARA LA ORGANIZACIÓN, APLICACIÓN A OFICINAS BANCO ESTADO**

### **THE HUMAN RESOURCE AS A STRATEGIC ELEMENT AND AS A SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE FOR ORGANIZATION, APPLIED TO SOME OF OFFICES FROM BANCO ESTADO**

**Ana M. Barra Salazar**

Departamento de Administración y Auditoría  
Facultad de Ciencias Empresariales  
Universidad del Bío-bío  
[abarra@ubiobio.cl](mailto:abarra@ubiobio.cl)

**Roxana A. San Martín Coronado**

Ingeniero Comercial Universidad del Bío-Bío  
[roxanasanmartin84@hotmail.com](mailto:roxanasanmartin84@hotmail.com)

#### **Resumen**

El recurso humano hoy en día es considerado un factor importante para la organización, por ello, el presente estudio busca identificar si este recurso es considerado como fuente de ventajas competitiva para la organización, y contrastar los planteamientos anteriores para aportar evidencia empírica al respecto, a partir de una encuesta aplicada a trabajadores de una institución financiera, Banco Estado. Se realiza una revisión teórica sobre los factores internos y externos que crean ventajas competitivas y como a partir de estas ventajas la organización puede obtener mejores resultados empresariales. Los resultados del análisis descriptivo permiten observar que el factor interno capacitación medido a través del nivel de estudios de los trabajadores sería clave para la creación de ventajas competitivas para esta organización es estudio.

**Palabras Claves:** Recursos, capacidades, estrategia, ventaja competitiva.

**Clasificación JEL:** M-M12

### **Abstract**

Nowadays humans as a resource are considered a important factor in terms of organization, because of that fact, the aim of this study is to identify if this resource is regarded as a competitive advantage for organization. A theoretical revision will be made about the internal and external factors that create competitive advantages, besides it will be also revised how from this organization advantages better corporate results can be obtained. The descriptive analysis, applied to some offices from Banco Estado, generated as a result that only the internal factor known as training (which is measured by the workers' educational level) creates competitive advantages for the organization that is being studied.

**keywords:** Resources, abilities, strategy, competitive advantage

**JEL Classification:** : M-M12

## 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, no existe la fórmula perfecta o única para que una empresa sea exitosa, obtenga rentabilidades muy altas o sea muy cotizada en la bolsa.

¿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? 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.

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).

## II.- MARCO TEÓRICO

### 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.

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. 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”.

## 2.2.- 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.

## 2.3.- 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. Así entonces la dirección estratégica de una organización supone tres procesos continuos: análisis, decisión y acción. Lo cual se observa en la figura 1. En las fases del proceso de dirección estratégica.

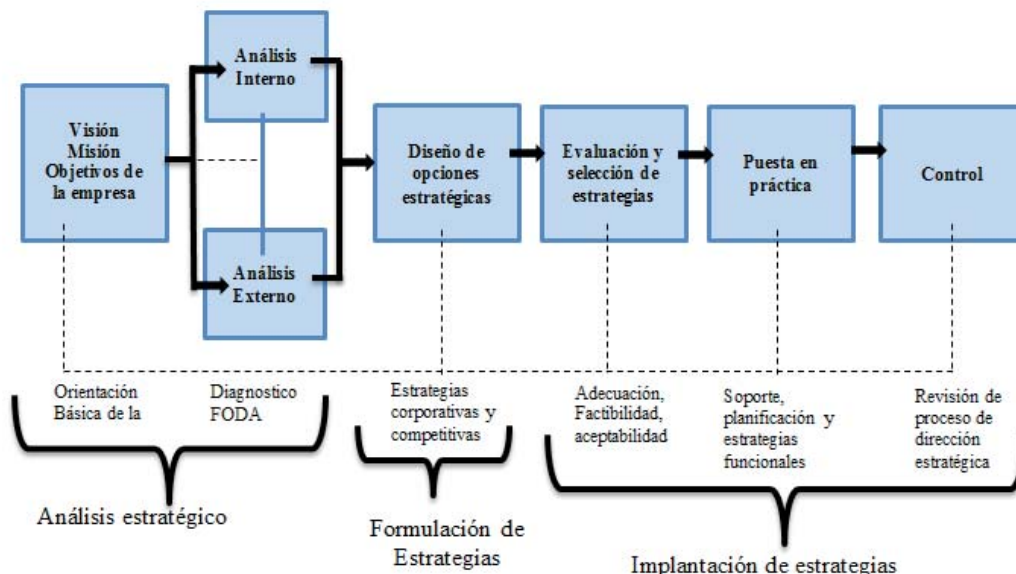


Figura 1: Fases del proceso de dirección estratégica

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

### 2.3.1.- 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. (Guerras y Navas, 2007).

### 2.3.2.- Formulación de estrategias

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). Todo lo anterior se concretaría en estrategias funcionales para su implementación inmediata en las distintas actividades de la empresa. (Guerras y Navas, 2007).

### 2.3.3.- 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. (Guerras y Navas, 2007).

### 2.4.- Qué son los recursos

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. La clasificación más general y aceptada de los recursos en la que se muestra en la figura 2.

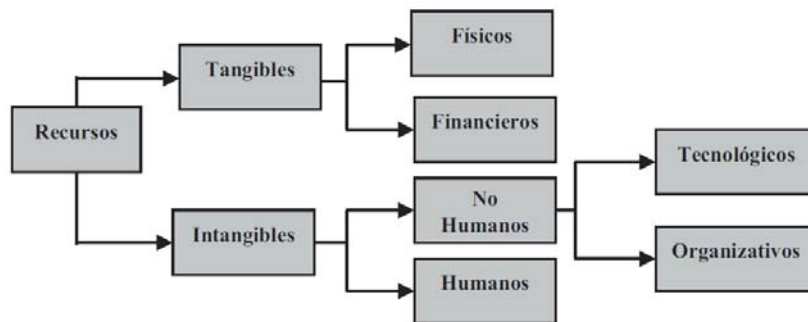


Figura 2: Clasificación de los recursos

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. 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. 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 contables. 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).

## 2.5.- 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). 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. 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).

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.

## 2.6.- 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. 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.

## 2.7.- 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*".

Otros 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).

## 2.8.- Estrategia y ventaja competitiva

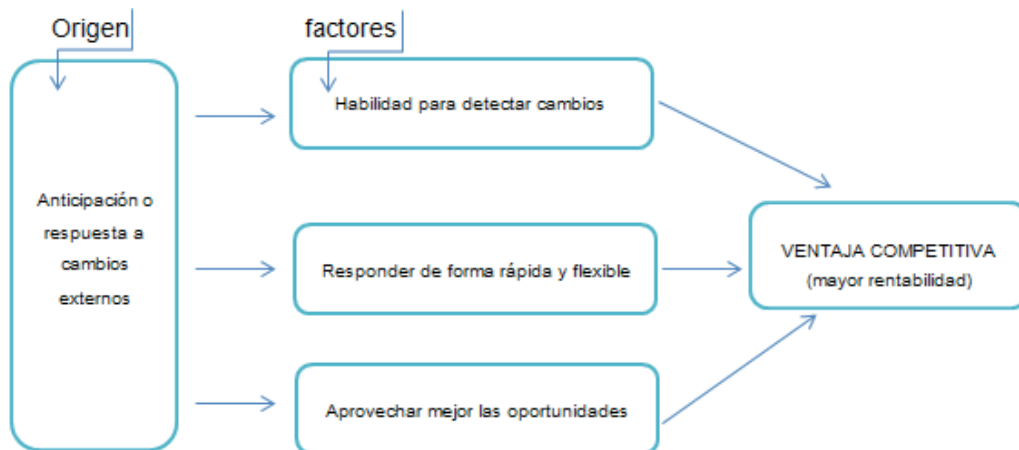
Los autores Guerras y Navas (2007), señalan que no es suficiente con disponer de recursos y capacidades organizativas para disfrutar de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Existen dos criterios para que un recurso o una capacidad puede generar una ventaja competitiva, (Guerras y Navas, 2007):

- 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.

## 2.9.- Factores externos e internos 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.

Figura 3: factores que influyen en 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).

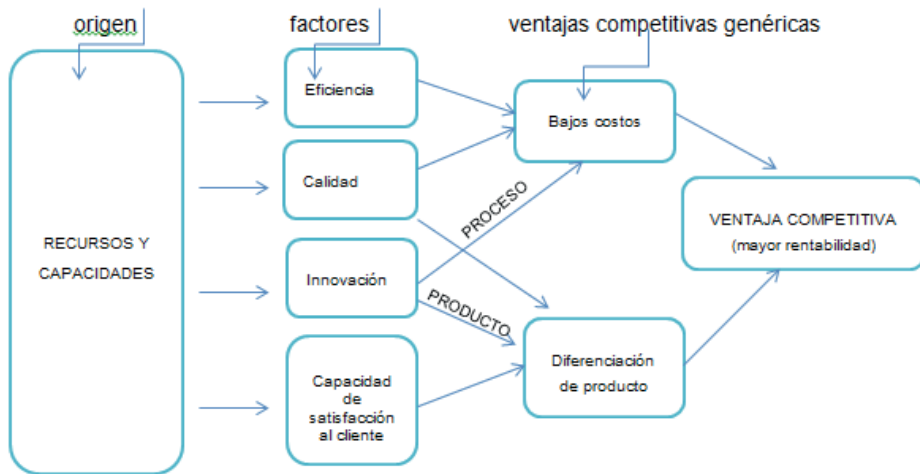


Figura 4: factores internos para la creación de una ventaja competitiva

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

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.

### 2.9.1.- El conocimiento, permite crear ventajas competitivas

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.

### 2.9.2.- La motivación y el 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, su importancia radica en que es un elemento fundamental con los que se puede predecir la eficacia de la organización. 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.



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 nuestras 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.

### **2.9.3.- La capacitación y el 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.

## **III.- MARCO EMPÍRICO**

### **3.1.- 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.

### **3.2.- 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 información se obtuvo a través de la aplicación de una encuesta, sin embargo, no se consideran en este análisis a los estudiantes en práctica, trabajadores *Trainee*<sup>13</sup>, 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.

### **3.3.- Tipo de Análisis**

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, ya 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.

13 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.

## IV.- RESULTADOS

### 4.1.- Análisis descriptivo

#### 4.1.1.- Variable capacitación

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:

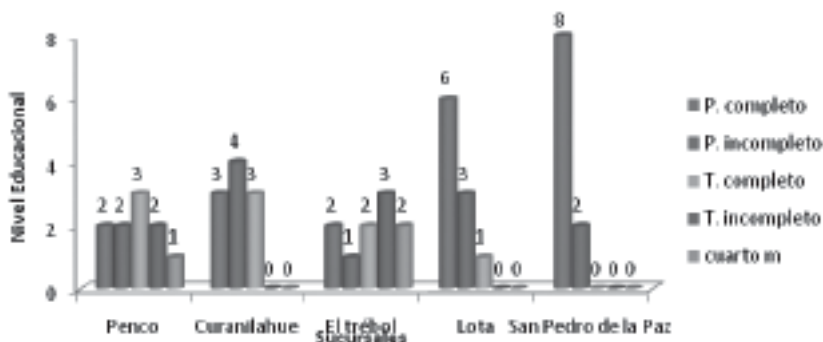
Tabla 1: Valor asignado al nivel educacional

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:

Gráfico 1: Nivel educacional de las sucursales



Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.2.- Relación entre el nivel de estudios y los resultados empresariales

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 metas<sup>14</sup>, 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:

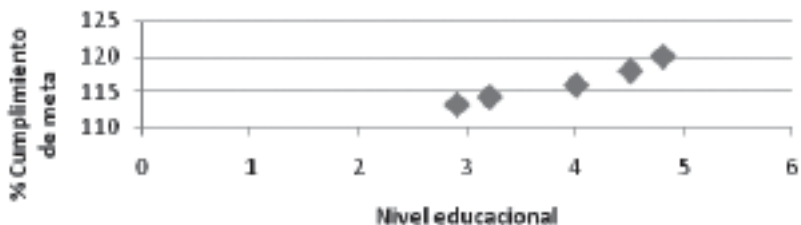
14 El % de cumplimiento de metas se obtuvo del SIG, Sistema Integrado de gestión, entregado por la gerencia de Planificación y Estudios de Banco Estado segundo semestre de 2014.

Tabla 2: 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 2: Nivel educacional V/S el 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. Esto se reafirma al realizar un análisis de correlación de Pearson donde se obtiene un resultado de 93%

#### 4.1.3 Variable experiencia laboral

Esta variable fue 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 3: 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*

#### **4.1.4.- Relación entre experiencia laboral V/S resultados empresariales**

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. Sin embargo no está claro si tiene o no relación con los resultados empresariales, por ello se realiza test de correlación de Pearson, arrojando un resultado de -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.

#### **4.1.5.- Variable Compromiso**

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

*Tabla 4: Promedio de compromiso por sucursal*

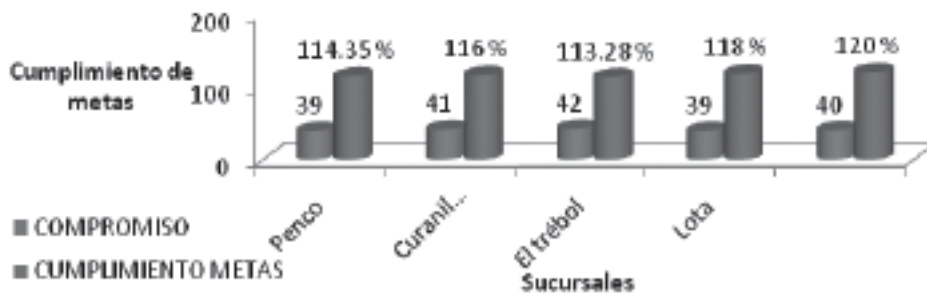
Sucursal	Suma de la variable Compromiso	% Cumplimiento Metas
Penco	39	114.35 %
Curanilahue	41	116 %
El trébol	42	113.28 %
Lota	39	118 %
San Pedro de la Paz	40	120 %

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.1.6.- Relación entre variable compromiso V/S el cumplimiento de metas

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 3: Compromiso V/S cumplimiento de metas



Fuente: Elaboración propia

Al observar el grafico 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, se realiza test de correlación de Pearson, arrojando un resultado de -29,9%, lo que indica que a mayor compromiso menores el cumplimiento de metas.

#### V.- CONCLUSIONES

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 de 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.

Los resultados fueron concluyentes el revelar 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 ca-

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

## VI.- BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, G. (2004). *Estrategia, planificación y control en la empresa*. España: Ra-Ma.
- 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: Massachuttes Istitut of Technology.
- Dess, G. & Lumpkin, G (2003). *Dirección Estratégica. Creando ventajas competitivas*. España. Mc.Graw-Hill
- 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.
- 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.
- 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.

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.

Prahalad, C. & Hamel, G. (1990). *The Core Competence of de Corporation*. *Harvard Busines 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)