

PETRA M.^a DE SAÁ PÉREZ

*Profesora del Departamento de Economía y Dirección de
Empresas de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*

ACCÉSIT PREMIO ESTUDIOS FINANCIEROS 1999

Extracto:

ESTE trabajo pretende analizar el papel de los RR.HH. como factores estratégicos de competitividad de las cajas de ahorros españolas. Para ello, se ha realizado un estudio empírico en el que se ha estudiado la repercusión que sobre los resultados organizativos puede tener la utilización de determinadas prácticas y políticas de RR.HH. orientadas a la creación y desarrollo del capital humano. Los resultados alcanzados demuestran que aquellas cajas de ahorros que cuenten con un SRR.HH. que sepa combinar sus prácticas y políticas de RR.HH. para crear y desarrollar un capital humano estratégico, tendrán unos mejores resultados organizativos, no sólo porque la forma en que una organización gestiona al personal tiene efectos en sus comportamientos y, por tanto, en la productividad y en la rentabilidad de la organización (ARTHUR, 1994; HUSELID, 1995; McDUFFIE, 1995; KOCH y McGRATH, 1996), sino también porque la forma de gestionar a las personas está integrada en un sistema difícil de copiar por su gran amplitud (LADO y WILSON, 1994; KAMOCHÉ, 1996). Las principales conclusiones de esta investigación están relacionadas con la manera en que las cajas de ahorros deberán afrontar la relación con su personal de cara al futuro. Futuro que está marcado por la puesta en marcha de la moneda única y por los cambios estratégicos que conllevará.

Sumario:

Introducción.

- I. Contexto de la investigación: las cajas de ahorros españolas.
 1. El sector financiero español y las cajas de ahorros: evolución, situación actual y perspectivas de futuro.
 2. Las cajas de ahorros en el sector financiero español: principales indicadores.
 3. El papel estratégico de los Recursos Humanos en las cajas de ahorros.

- II. Los Recursos Humanos como factores determinantes del éxito competitivo.
 1. El papel de los Recursos Humanos como factor estratégico de competitividad.
 2. Un modelo integrador para el análisis estratégico de los Recursos Humanos desde la óptica de la visión de la empresa basada en los recursos.
 - 2.1. Los Recursos Humanos como recurso estratégico.
 - 2.2. El Sistema de Recursos Humanos como capacidad organizativa distintiva.
 3. Objetivos e hipótesis.

- III. Metodología.
 1. Población y unidad de análisis.
 2. Fuentes de información utilizadas.
 3. Características de las cajas de ahorros que componen la muestra.
 4. Características de los encuestados.
 5. Análisis y resultados.
 - 5.1. Test de fiabilidad y simplificación de escalas.
 - 5.2. Formación de grupos homogéneos: análisis *cluster*.
 - 5.3. Relación de las prácticas y políticas de Recursos Humanos con los resultados organizativos.

IV. Conclusiones.

Bibliografía.

Anexos.

NOTA: Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas que han contribuido a que este trabajo haya podido realizarse, en particular a mis compañeros de Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Igualmente quiero agradecer a la Fundación de las Cajas de Ahorros Confederadas para la Investigación Económica y Social su apoyo económico y la confianza depositada en este proyecto.

INTRODUCCIÓN

En una economía global y competitiva como la actual, el estudio de la competitividad empresarial y sus determinantes sigue siendo un tema de gran relevancia. Sin embargo, tradicionalmente los trabajos de investigación sobre el tópico se han centrado más en el estudio de las variables externas condicionantes de los resultados que en los factores internos. En los últimos años, sin embargo, ha surgido un nuevo enfoque dentro de la investigación estratégica, conocido como la visión de la empresa basada en los recursos, que aborda dicho análisis desde una óptica interna complementaria al análisis estratégico convencional, basado en la economía industrial. De este modo, los autores que suscriben esta nueva corriente defienden que el mayor diferencial de rentabilidad entre empresas no procede de la pertenencia a un sector, sino que incluso dentro de un sector las diferencias de rentabilidad son significativamente importantes (COOL y SCHENDEL, 1988; HANSEN y WERNERFELT, 1989; RUMELT, 1991).

En este intento de mirar al interior de la organización en busca de las causas determinantes de la competitividad empresarial, el debate sobre el valor estratégico de los recursos humanos (RR.HH.) ha despertado también un gran interés entre los investigadores y teóricos del campo de la dirección estratégica. Las razones que han llevado al surgimiento de este interés son muchas y variadas, pero indudablemente el incremento de la competencia a nivel global y la correspondiente búsqueda de las fuentes de la ventaja competitiva sostenible son dos de los motivos más poderosos para ello, pues tal y como señala PFEFFER (1994), las personas y la forma en que éstas son dirigidas adquieren cada vez más importancia debido a que otras muchas fuentes del éxito competitivo son menos poderosas de lo que una vez lo fueron.

Esta consideración estratégica de los RR.HH. cobra una especial importancia en el replanteamiento de las estrategias a seguir dentro del sector de las cajas de ahorros españolas, que como consecuencia del proceso de liberalización y competencia al que se han visto sometidas durante los últimos años, han tenido que reaccionar potenciando aquellos aspectos más diferenciadores. De esta manera, y dada la naturaleza de empresas de servicios de estas entidades, el crear y conseguir una base estable de clientes se convierte en uno de sus objetivos prioritarios, para lo cual se requiere de unos recursos y capacidades distintos a los habituales, donde las personas se configuran como un factor clave (FERNÁNDEZ y SUÁREZ, 1998). Sin embargo, a pesar de la importancia de los RR.HH. como factor determinante de la competitividad de las cajas de ahorros, son escasas las investigaciones que han examinado la relación que dichas entidades mantienen con sus empleados a través de las prácticas y políticas de RR.HH. que implementan. Por lo tanto, considerando los aspectos antes

señalados, el trabajo que a continuación presentamos pretende analizar, desde la óptica de la visión de la empresa basada en los recursos, la relación entre la gestión estratégica de los RR.HH. y las diferencias de resultados de las cajas de ahorros españolas.

I. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN: LAS CAJAS DE AHORROS ESPAÑOLAS

1. El sector financiero español y las cajas de ahorros: evolución, situación actual y perspectivas de futuro.

El sector financiero español ha estado caracterizado durante la última década por el tránsito desde un entorno estable a otro, en el que actualmente se encuentran inmersas las entidades que operan en el mismo, dominado por la dinamicidad, la complejidad y la turbulencia; ello se ha traducido en un aumento del grado de intensidad competitiva al que se enfrentan estas organizaciones. Como consecuencia de esta situación, las entidades financieras han ido adoptando distintas medidas para resolver la incertidumbre competitiva a la que debían enfrentarse y que se traducen en importantes decisiones estratégicas que marcarán su futuro, tales como fusionarse *vs.* cooperar, la aplicación de las tecnologías de información y el diseño de nuevos productos y servicios.

Tal y como se pone de manifiesto en el trabajo de GRIMA I TERRE y VON LÖHNEYSSEN (1991), a partir de finales de los ochenta, el entorno competitivo del sistema financiero se vio modificado de manera espectacular siendo varios los factores que contribuyeron a conformar el nuevo campo de juego. Estos factores son los siguientes:

- La desregulación que se manifiesta, en el caso español, en la liberalización de la relación liquidez/rentabilidad con la libre retribución de intereses de cuentas corrientes. En términos más generales, la desregulación rompe las barreras legales de entrada para nuevos competidores en los ámbitos nacionales, lo que trae consigo la posibilidad de una mayor competitividad a través de la formulación de estrategias de ampliación de mercados a nivel geográfico que, como es el caso de la UE, vienen impulsadas por las propias decisiones políticas-económicas de los estados firmantes del acta única europea (BENGOECHEA y PIZARRO, 1991).
- La evolución de la tecnología -en lo referente a los aspectos de procesamiento y tratamiento de la información- rompe, asimismo, barreras de entrada en este campo, pues permite el acceso a niveles tecnológicos elevados con inversiones relativamente escasas. Pero, por otra parte y como señala QUINTÁS (1991), el uso de esta tecnología puede utilizarse como base de ventajas competitivas diferenciadoras y sostenibles en la formulación de las estrategias empresariales.
- En el ámbito directivo, las instituciones financieras adquieren mayor voluntad para competir, dado que están recibiendo fuertes presiones en la búsqueda de la rentabilidad y, por

otra parte, el mercado de directivos se globaliza, lo que supone la entrada en las instituciones financieras de personas procedentes de otras actividades con estrategias más competitivas y con una mayor asunción de riesgos.

- La competencia se está centrando, directamente, en la captación y en el nivel de retribución de los depósitos a la vista e, indirectamente, en la búsqueda de segmentos de clientela mucho más especializados. Estos intentos de segmentación vienen respaldados por las variaciones demográficas y socioeconómicas existentes en los países occidentales, con una población de mayor edad, mucho más informada y con más tiempo para gestionar sus mayores niveles de renta, es decir, una clientela mucho más sofisticada.

Si bien estas variables externas implicaron cambios que incidieron directamente en las características específicas de las entidades financieras -territorialidad, cooperación, banca al por menor-, los datos empíricos demostraron que las instituciones españolas salieron indemnes, en un primer momento, de las amenazas que les planteaba este nuevo entorno, con fuertes crecimientos globales de la cuota de mercado y un crecimiento sensible y sostenido de la rentabilidad del sector hasta 1990 (EGEA-KRAUEL, 1991). Esto se debió, según FLAVIÁN *et al.* (1998:8) «[...] a que en esta situación inicial, la mayoría de las organizaciones actuaban en un contexto de claro oligopolio, que les permitía competir sin dificultades en cualquier segmento de mercado y mantener sus resultados, sin más que subsidiar unos productos con otros o trasladar vía tipos de interés sus posibles ineficiencias a los consumidores».

Sin embargo, esta dinámica de alta competencia no se estancó en 1991, sino que ha seguido en alza hasta la actualidad. Así, ante la perspectiva del establecimiento del mercado único europeo -que supone, ante todo, la posibilidad para las instituciones financieras de acceder a un mercado cuantitativamente más amplio que el puramente interior, con una diversificación más intensa de productos y servicios, y la de entrar en conexión con estratos potenciales de clientes con necesidades financieras más sofisticadas que responden a una cultura y una información desarrollada- se inicia en nuestro sistema financiero desde comienzos de la década de los noventa una auténtica revolución, tanto en los instrumentos de innovación financiera, como en las características y funciones de las diferentes instituciones para adaptar sus estructuras y hacerlas más competitivas. Ante esta perspectiva de apertura de los mercados, las cajas de ahorros han debido afrontar la nueva competencia procedente tanto de otras cajas, como de los bancos que deciden competir en el segmento minorista, por lo que las posibilidades de utilizar los precios como mecanismo de ajuste han disminuido.

Se hace necesario, pues, realizar un replanteamiento de las estrategias a seguir, donde se potencien aquellas actividades para las que las cajas están más cualificadas. Es precisamente esta reformulación estratégica la que ha fomentado la reestructuración competitiva del sector, con movimientos estratégicos que han ocasionado un aumento considerable de la rivalidad (FLAVIÁN *et al.*, 1998). Sin embargo, no todas las entidades han reaccionado de la misma manera, lo que, por otra parte, resulta perfectamente consistente con la existencia de grupos estratégicos dentro del sector; esto es debido a que la adopción de estas estrategias ha dependido no sólo de los aspectos del entorno, sino también de la dotación de recursos con los que contaban las cajas. Es precisamente la alta especificidad

de algunos de estos recursos utilizados, junto con la presencia de barreras de movilidad, lo que ha impedido que algunas entidades adoptaran ciertas estrategias, aun siendo concededoras de que las mismas les permitirán obtener unos resultados superiores. En estas circunstancias, la respuesta a los cambios ha sido muy diversa: algunas entidades han decidido expandirse nacional o regionalmente; otras, sin embargo, han preferido fortalecer su posición en sus mercados de origen, sin plantearse la posibilidad de aumentar su ámbito de actuación; y por último, muchas cajas han decidido fusionarse con el fin de afrontar mejor el nuevo marco competitivo.

Es, pues, la adaptación al cambio la nota característica que ha presidido la gestión de las cajas de ahorros en los últimos años, dado que han experimentado mayor número de cambios y más profundos que en toda su historia anterior. Este proceso de cambio se ha caracterizado por tres aspectos fundamentales ¹:

1. Las cajas de ahorros españolas han avanzado en su potencia financiera, en su dimensión media y en sus cuotas de mercado, dentro del sistema bancario, tanto en las operaciones activas como pasivas;
2. Ese avance cuantitativo de su dimensión financiera se ha producido como fruto de la globalización del sistema financiero, en un marco de creciente competitividad y con sustanciales avances en la eficiencia y productividad de estas entidades; y
3. La positiva evolución financiera de las cajas de ahorros españolas ha sido respetuosa con los principios que desde su nacimiento inspiran la trayectoria vital de las cajas en su vertiente social.

No obstante, dicho proceso de cambio no ha concluido, siendo previsible que en los próximos años se intensifique todavía más, como consecuencia de diversas tendencias del entorno derivadas de la implantación del euro como moneda única, lo cual supondrá una transformación sustancial del marco competitivo de la actividad financiera, y particularmente de la actividad bancaria, como la internacionalización de los mercados o la obsolescencia de productos y servicios, entre otros. La principal característica de este nuevo contexto va a ser el acusado nivel de competencia, más intenso aún que el actualmente vigente, fundamentalmente por dos razones:

1. El proceso de implantación del euro va a constituir una oportunidad única e irrepetible para que las entidades compitan en la captación de clientes -incluyendo el mantenimiento de los que ya tienen-, en términos de información y en el servicio que son capaces de ofrecer a los mismos en relación con dicho proceso, de tal forma que las entidades que satisfagan a sus clientes de una manera adecuada pueden tener mucho ganado a su favor en la competencia posterior; y

¹ Estas ideas han sido extraídas de la introducción editorial de la revista *Papeles de Economía Española* (1998), n.º 74-75.

2. La moneda única debe traer consigo una reducción de los márgenes, al aumentar la transparencia de las operaciones en el ámbito internacional y reducirse o eliminarse los riesgos de interés o de cambio soportados por los clientes de las entidades, lo que fomentará una competencia más intensa por un mayor volumen de negocio, fundamentada bien en políticas de precios, o bien en una diferenciación de productos y servicios adecuada.

Ante esta nueva situación, las entidades financieras españolas, y particularmente las cajas de ahorros, harían bien en aprovechar los buenos momentos que actualmente está disfrutando su actividad² para prepararse adecuadamente a los inmediatos desafíos futuros, de forma especial a los que va a traer consigo el advenimiento de la moneda única europea. El nuevo contexto delimitado por la moneda única va a suponer, según VALERO (1997), dos tipos de efectos: los operativos y los estratégicos. Los primeros se derivan de la propia implantación de la moneda única y de una política monetaria común; y los segundos se derivan de la multitud de cambios que, como consecuencia de los anteriores, deben producirse en el entorno competitivo que rodea al conjunto del negocio financiero, y en particular al negocio bancario, por lo que no dejarán de afectar a todas y cada una de las entidades que operan en él, aunque, previsiblemente, la influencia en cada una de éstas será muy diferente, en función de su situación de partida y de la estrategia seguida para adaptarse a la nueva situación.

Toda entidad financiera debe contemplar el proceso de implantación de la moneda única como una oportunidad decisiva para consolidar su supervivencia, debiendo formular las estrategias más apropiadas en función de su situación actual y los cambios que prevea en la misma. Sin embargo, según OLAVARRIETA (1997), sería un error considerar la implantación del euro como una amenaza para las entidades financieras; al contrario, hay que entender ese acontecimiento como una auténtica oportunidad para abrir nuevos mercados, negociar nuevos productos, renovar el capital y para revisar a fondo toda la organización de las entidades financieras. Como en el caso del mercado único, el hecho de que el proceso se haya anunciado con suficiente antelación y se haya desarrollado durante algunos años, favorece esta preparación, siendo necesario evitar los retrasos en la misma.

Así pues, aunque la moneda única será un acelerador de los cambios que ya se iniciaron en los años ochenta, la experiencia reciente de las entidades de depósito españolas en un marco liberalizado permite mirar al futuro con optimismo, por importantes que sean los desafíos del euro.

2. Las cajas de ahorros en el sector financiero español: principales indicadores.

Si se analiza la situación relativa de las principales entidades de depósito que operan en la actualidad en el sistema financiero español -bancos, cajas de ahorros y cooperativas de crédito- se

² El buen momento económico que está atravesando el sector bancario español, y en particular las cajas de ahorros, queda patente en el análisis de las *ratios* económicos y financieros publicados por el Banco de España, la Confederación Española de Cajas de Ahorro y otros organismos oficiales tal y como analizaremos de forma esquemática en el siguiente apartado.

observa como son los bancos y las cajas de ahorros, con unas proporciones que se van igualando poco a poco, los que en conjunto acaparan más del 95 por 100 de la actividad del sector. Según CORTÉS y PEREIRA (1998a), este hecho queda además patente si se estudia la dimensión de estas entidades, donde las cajas de ahorros presentan una participación francamente elevada, ya que administran el 46,1 por 100 del total de los recursos ajenos del sistema financiero, porcentaje que es casi paritario con el que alcanza el otro grupo de entidades que compiten más directamente con ellas. Además, esta dimensión ha crecido en 6,3 puntos durante la década de los noventa, con unas tasas de crecimiento que, en términos reales, siempre fueron positivas. Dicha dimensión también es importante cuando se considera el volumen de financiación otorgado, que, aunque menor que la relativa a los recursos ajenos, supone un 35 por 100 del total (véase **tabla 1**).

ACTIVOS TOTALES (en billones de ptas.)								
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Cajas de ahorros	24,39	26,83	30,79	33,65	36,94	40,37	43,90	47,25
Bancos	46,06	52,44	56,50	70,41	70,40	75,96	78,05	82,95
Cooperativas de crédito	2,05	2,35	2,59	2,98	3,35	3,89	4,32	4,75
RECURSOS AJENOS TOTALES (en billones de ptas.)								
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Cajas de ahorros	18,92	21,08	23,23	25,94	28,55	31,07	33,98	36,04
Bancos	27,02	28,71	28,80	31,07	32,56	36,55	36,93	38,34
Cooperativas de crédito	1,64	1,91	2,11	2,43	2,71	3,16	3,51	3,80

TABLA 1. Dimensión del total de las cajas de ahorros.

FUENTE: CORTÉS y PEREIRA (1998a:15).

Por otra parte, en relación a los recursos administrados, tal y como se muestra en la **tabla 2**, el principal segmento de mercado lo constituyen los particulares y las empresas de carácter no financiero residentes en España. En esta rúbrica, las cajas de ahorros acaparan el 49 por 100 de la cuota de mercado, superando durante toda la década a sus competidores más directos. También hay que resaltar que, como consecuencia de su dedicación prioritaria a las familias y a las medianas empresas de su región, las cajas de ahorros continúan teniendo una reducida presencia, aunque creciente, en los mercados exteriores.

RECURSOS DE OTROS SECTORES RESIDENTES								
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Cajas de ahorros	41,4	42,8	45,4	46,4	47,8	46,7	48,5	49,0
Bancos	54,9	53,2	50,4	49,1	47,6	48,5	46,5	45,8
Cooperativas de crédito	3,7	4,0	4,2	4,5	4,6	4,8	5,1	5,3
RECURSOS DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS								
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Cajas de ahorros	41,0	33,1	33,8	30,8	32,3	30,5	32,7	33,4
Bancos	56,5	64,8	63,9	67,1	65,3	66,8	64,4	63,5
Cooperativas de crédito	2,5	2,2	2,3	2,2	2,4	2,7	2,9	3,1
RECURSOS DEL SECTOR EXTERIOR (NO FINANCIERO)								
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Cajas de ahorros	13,2	14,9	14,7	14,7	13,8	14,1	15,4	16,4
Bancos	86,5	84,7	84,9	84,8	85,7	85,3	83,9	82,9
Cooperativas de crédito	0,33	0,42	0,45	0,51	0,51	0,56	0,68	0,75

TABLA 2. Cuotas de mercado del total de las cajas de ahorros (*porcentaje*).

FUENTE: *Elaboración propia a partir de CORTÉS y PEREIRA (1998a).*

De un análisis general del marco en el que se ha desarrollado la actividad del sector de las cajas de ahorros durante los últimos años, se desprende que el factor denominador en el sector bancario ha sido el estrechamiento de los márgenes financieros. Los tipos de interés fijados por el Banco de España se han ido reduciendo considerablemente y las entidades han trasladado estas reducciones a sus clientes. Esto ha llevado a que en las cajas de ahorros, y en general todo del sistema bancario, se haya intensificado la comercialización de productos desintermediadores, tales como fondos de inversión o de pensiones. Pero, a pesar de este aumento de la competencia dentro del sector, la evolución económica de las cajas de ahorros ha sido bastante positiva tal y como se muestra en un análisis realizado por los profesores CORTÉS y PEREIRA (1998b) donde se comparan las cuentas de resultados de las entidades de depósito españolas durante el período comprendido entre 1990 y

1997. Las conclusiones de este estudio demuestran que tanto el posicionamiento en el mercado, como la eficiencia y la capitalización -que son indicadores de la rentabilidad típica de las entidades- han sido más estables en las cajas de ahorros que en los otros grupos de entidades. Se puede inferir, por tanto, que, ante la tónica dominante en el sector bancario, caracterizada por la continua reducción de los márgenes de intermediación, « [...] las cajas han aguantado mejor que los bancos» (FERNÁNDEZ y SUÁREZ, 1998:202).

Esta buena situación de las cajas de ahorros dentro del sistema financiero español durante los últimos años se ha mantenido hasta la actualidad, tal y como se refleja en el análisis de la cuenta de resultados para el conjunto de las cajas de ahorros durante los años 95 al 97, donde se aprecia una evolución muy favorable de todos sus márgenes, con fuertes crecimientos con respecto a los del año anterior (véase **tabla 3**). Así, por ejemplo, en 1997 el margen financiero logró un incremento del 4,3 por 100 en un año en que los tipos de interés se redujeron; las comisiones netas supusieron una mayor aportación a la cuenta de resultados, ya que se vieron incrementadas en un 24,8 por 100 respecto al año anterior; el margen ordinario creció un 7,3 por 100; los gastos de personal aumentaron durante 1997 un 5,7 por 100, aunque si se miden sobre balance medio, se observa una ligera disminución; el beneficio antes de impuestos aumentó un 19,3 por 100; y, por último, el beneficio neto creció durante 1997 un 20,6 por 100, incrementando su peso sobre balance desde el 0,8 por 100 de 1996, al 0,9 por 100 de 1997 (ARENAS *et al.*, 1998).

Sobre la base de todos estos indicadores podemos concluir que nos encontramos ante un sector que, a pesar de sufrir los «ataques» de una competencia cada vez más acentuada, se ha caracterizado por el fortalecimiento de su posición competitiva durante la década de los noventa. Como ya se ha comentado, éste ha sido un período en el que estas instituciones han aumentado significativamente sus cuotas de mercado, tanto en la captación de recursos ajenos como en la concesión de créditos, y la evolución de su cuenta de resultados ha permitido obtener niveles de rentabilidad significativamente superiores a los de sus competidores. Todo ello permite concluir que las cajas han reforzado su competitividad y profesionalidad durante los noventa, un período de fuerte competencia y en el que la liberalización se ha dejado sentir en todos los ámbitos de la actividad financiera en España. Existen, obviamente, retos pendientes, pero la posición competitiva de las cajas españolas muestra que éstas tienen un margen de maniobra holgado para hacer frente a todos estos desafíos ³.

³ Estas ideas han sido extraídas de la introducción editorial de la revista *Papeles de Economía Española* (1998), n.º 74-75.

CUENTA DE RESULTADOS	1997				1996			1995		
	VOLUMEN	% s/ ATM	% VAR. s/ 96	% VAR. s/ 95	VOLUMEN	% s/ ATM	% VAR. s/ 95	VOLUMEN	% s/ ATM	% VAR. s/ 94
Productos financieros	3.062.246	6,85	(11,99)	(8,88)	3.479.587	8,42	3,54	3.360.500	8,90	9,91
Costes financieros	1.690.380	3,78	(21,45)	(18,73)	2.151.938	5,21	3,46	2.080.007	5,51	13,83
MARGEN INTERMEDIACIÓN	1.445.845	3,23	4,30	9,51	1.386.221	3,36	4,99	1.320.335	3,50	3,97
Comisiones	262.436	0,59	24,84	42,63	210.211	0,51	14,25	184.000	0,49	7,61
Percibidas	310.643	0,69	23,61	41,26	251.315	0,61	14,28	219.912	0,58	8,50
Pagadas	48.207	0,11	17,28	34,24	41.104	0,10	14,46	35.912	0,10	13,31
Beneficios por operac. financieras (neto) ..	97.694	0,22	12,17	187,36	87.096	0,21	156,19	33.997	0,09	(242,22)
MARGEN ORDINARIO	1.805.973	4,04	7,21	17,40	1.683.528	4,08	9,44	1.538.332	4,07	8,57
Gastos generales de administración	979.341	2,19	6,25	12,38	921.760	2,23	5,77	871.485	2,31	6,29
De personal	665.398	1,49	5,75	11,12	629.206	1,52	5,07	598.825	1,59	5,40
Otros gastos administrativos	313.943	0,70	7,31	15,14	292.554	0,71	7,30	272.660	0,72	8,31
Amort. y san. de activos mat. e inmat.	130.739	0,29	17,92	23,06	110.874	0,27	4,36	106.237	0,28	(4,50)
Otros productos de explotación (neto)	2.873	0,01	(22,56)	(608,50)	3.710	0,01	(756,64)	(565)	(0,00)	(83,29)
MARGEN DE EXPLOTACIÓN	698.767	1,56	6,75	24,77	654.606	1,58	16,88	560.045	1,48	16,09
Amort. y provisiones para insolvencias	133.376	0,30	(19,35)	(30,03)	165.374	0,40	(13,25)	190.622	0,50	7,92
Saneamiento de inmovilizado financiero ..	19.391	0,04	(4,12)	14,81	20.225	0,05	19,75	16.889	0,04	206,02
Dotación al fondo para riesgos generales ..	7.278	0,02	59,54	178,10	4.562	0,01	74,32	2.617	0,01	(7,56)
Resultados extraordinarios (neto)	(13.680)	(0,03)	(43,89)	(163,90)	(24.382)	(0,06)	(213,90)	21.407	0,06	(57,60)
BAI	525.041	1,17	19,31	41,40	440.060	1,07	18,51	371.324	0,98	16,94
Impuestos	123.555	0,28	15,01	37,47	107.432	0,26	19,53	89.877	0,24	24,98
BENEFICIO NETO	401.225	0,90	20,62	42,56	332.628	0,81	18,18	281.447	0,75	14,59

TABLA 3. Cuenta de resultados de total de cajas de ahorros (millones de ptas. y porcentajes).

FUENTE: ARENAS *et al.*, 1998.

3. El papel estratégico de los Recursos Humanos en las cajas de ahorros.

Según FERNÁNDEZ y SUÁREZ (1998:203), «[...] la situación actual de las cajas de ahorros españolas es bastante satisfactoria, pero contiene elementos que pueden comprometer su futuro al igual que ocurre con la banca. Estamos, en apariencia, en presencia de un sector maduro, donde se toman muchas decisiones con propósito defensivo; lo que no es muchas veces el mejor camino para construir ventajas competitivas sostenibles a largo plazo». Ante esta perspectiva, la formulación de las estrategias a seguir se convierte en una cuestión de gran importancia, siendo precisamente en el diseño de estas estrategias donde el papel de los RR.HH. cobra mayor relevancia, pudiendo ser un activo diferenciador entre las entidades de más éxito y las menos exitosas, dada la naturaleza de empresas de servicios de las cajas de ahorros. Así, la presencia simultánea del empleado y del cliente en las operaciones y servicios que se realizan, confiere al empleado un protagonismo que le configura

como elemento integrante del propio servicio que presta; un servicio intangible, cuyo principal *input* es el cliente, al que ha de dar una respuesta especial y tal vez irrepetible. Estos hechos llevan a plantearse una cuestión clave para la dirección estratégica de los RR.HH.: *¿cuál es el papel que un directivo debe desempeñar hoy para potenciar el capital humano de su empresa?*

Antes de dar respuesta a esta cuestión, y según las aportaciones de las personas entrevistadas en esta investigación, es necesario tener presente la existencia de una serie de indicadores que están configurando la realidad actual y futura de las cajas:

1. Una clientela cada vez con mayor cultura financiera, que exigirá una mayor competencia profesional de los empleados de las cajas;
2. Una progresiva aparición de nuevos puestos de trabajo, como consecuencia de la ampliación de la oferta de productos y servicios y de la aplicación de innovaciones tecnológicas por parte de las cajas,
3. El acelerado ritmo del cambio, que conduce a la necesidad de la formación como medio de adaptación al mismo; y
4. La creciente complejidad de las tareas directivas y el papel cada vez más activo de los RR.HH., lo cual implica la necesidad de que los directivos adquieran cualificaciones en la dirección eficaz de los mismos.

Aun siendo sobradamente conocido, conviene recordar que en el proceso de formulación de las estrategias es imprescindible que cada entidad identifique su propio segmento de mercado, es decir, el conjunto de productos y clientes con los que desea operar, y a partir de esa definición asuma las decisiones estratégicas y de gestión que se siguen de forma natural: esto es, tamaño, número de empleados, cualificación profesional de la plantilla, localización de los puntos de venta, etc. Uno de los aspectos clave a considerar, y no precisamente el de menor importancia, es la involucración real de los trabajadores en el proceso productivo; no debiendo olvidarse, a este respecto, que la actividad bancaria seguirá progresando en su línea de evolución hacia una actividad de servicios -de manera inversamente proporcional al estrechamiento de los márgenes de intermediación-, y que toda actividad de servicios descansa en el activo principal de la correspondiente empresa, esto es, el profesional que lo presenta (GARCÍA, 1996).

No obstante, es posible que en ese proceso de identificación estratégica haya algunas entidades que apuesten decididamente en favor del tamaño y confíen claramente en el crecimiento más o menos indiscriminado. Sin embargo, no conviene engañarse, puesto que los números no encierran nada nuevo en sí mismos y las entidades deben resolver sus propios problemas de gestión interna antes de plantearse la necesidad de fusiones, absorciones, compras, etc., pues de otro modo simplemente se encontrarían con los mismos retos, pero en un nivel de magnitud mayor. Es por ello que la formación de los profesionales seguirá siendo un elemento básico, debiendo ir acompañada de esquemas innovadores de participación en las decisiones y, naturalmente, en los beneficios, que atraigan la atención de esos profesionales en la medida que expliquen con claridad cuál es la recompensa que les

espera por su esfuerzo y que no ha de cifrarse únicamente en términos económicos (GARCÍA, 1996). Puede apreciarse, pues, que el panorama bancario al que se enfrentan los directivos de las entidades españolas es muy complejo, como no podía ser de otro modo a la vista de la experiencia de sus homólogos de otros países; sin embargo, tienen ante sí un importante número de alternativas de acción sobre las cuales fundamentar diferentes estrategias que permitan a sus entidades obtener niveles de rentabilidad satisfactorios, más allá de las recetas de fácil aplicación. En este sentido, FERNÁNDEZ y SUÁREZ (1998) consideran que la articulación de la estrategia sobre el objetivo de crear y conseguir una base estable de clientes a los que se oferte una gama completa de servicios puede ser la clave del éxito competitivo, permitiendo la evolución desde la banca de producto a la banca de conocimiento ⁴. Sin embargo, el mantenimiento de relaciones estables con los clientes requiere de unos recursos y capacidades distintos de los habituales, convirtiéndose la tecnología y las personas en dos factores clave, de importancia superior a la de los activos físicos que prevalecieron en las etapas anteriores (FERNÁNDEZ y SUÁREZ, 1998). Así pues, las tecnologías de la información siguen siendo básicas, pero no como sustitutas del personal; todo lo contrario, se necesita de personal bien cualificado que pueda utilizar al máximo esas tecnologías. Por consiguiente, la apuesta por un cambio estratégico que suponga una mayor orientación al cliente debe estar acompañada de cambios organizativos, sobre todo, en lo que se refiere a la política de personal, lo que supone tener en cuenta los siguientes elementos:

1. Personal más cualificado y polivalente a todos los niveles, teniendo los directivos que ampliar sus conocimientos en los aspectos de gestión orientados a la mejora de la motivación y la comunicación;
2. Mayor descentralización -aunque selectiva- necesaria para dar un trato más personalizado;
3. Nuevos sistemas de incentivos que destaquen la importancia a largo plazo del cliente;
4. Promover la estabilidad del personal para aprovechar los conocimientos especializados que el empleado ha ido adquiriendo, así como estimular la formación especializada; y
5. Estimular la cultura de servicio, como consecuencia de todo lo anterior (FERNÁNDEZ y SUÁREZ, 1998).

Ante esta situación, se justifica el desarrollo de los RR.HH. como activo estratégico, cobrando el papel del directivo un especial interés, dada su incidencia en la eficacia y en la satisfacción en el trabajo de los empleados, dado que de la forma en que los directivos gestionen los RR.HH. dependerá en gran medida que puedan o no potenciarse los restantes recursos económicos y materiales de las cajas de ahorros. En este sentido, de nada servirán los mejores planes estratégicos o los más sofis-

⁴ Tras revisar las estrategias bancarias seguidas en las últimas décadas, FERNÁNDEZ y SUÁREZ (1998) identifican tres etapas en las que se puede situar a las cajas de ahorros:

1. La banca de proceso, cuyo énfasis está en la adquisición de clientes;
2. La banca de producto, donde el acento está en la venta cruzada; y
3. La banca de conocimiento, que prima las relaciones estables con los clientes, la innovación y la flexibilidad.

ticados métodos de gestión, si éstos conviven con la falta de motivación, la apatía o la indiferencia de aquellos que han de poner en práctica tales planes o métodos.

Como consecuencia de las consideraciones expuestas, nuestro trabajo se centra en el análisis del comportamiento estratégico adoptado por las cajas de ahorros en el marco de alta competencia que caracteriza al sector. En numerosas ocasiones, y desde distintos ámbitos, se ha argumentado que el proceso de liberalización al que se han visto sometidas las entidades financieras en general, llevaría asociado un notable incremento en la competencia soportada por las cajas de ahorros en particular. Sin embargo, aunque este tema ha sido, en gran medida, tratado en la literatura, necesita de estudios que aborden la cuestión con mayor profundidad.

Por ello, esta investigación pretende ser una contribución práctica que ofrezca a los directivos de las cajas de ahorros un nuevo marco de reflexión acerca del papel que les corresponde desempeñar en la actualidad, dado que defendemos la hipótesis de que la capacidad de las cajas de ahorros españolas para sobrevivir ante los ataques competitivos del entorno está determinada, en gran parte, por el hecho de que sepan realizar actuaciones encaminadas a potenciar la explotación y desarrollo de sus recursos y capacidades estratégicas. Por tanto, nuestra intención no es otra que la de ser un eslabón más en la cadena de estudios que contribuya a analizar en qué medida las decisiones tomadas por las cajas de ahorros durante todo el proceso de adaptación que supone la integración plena a la UE han condicionado su competitividad en el período posterior. Pero este análisis de la posición competitiva de las cajas no va a realizarse única y exclusivamente desde las claves tradicionales del mercado⁵ sino que, atendiendo al paradigma de la nueva teoría de la empresa basada en los recursos, intenta ir más allá, para resaltar los factores internos de las cajas de ahorros que pueden haber contribuido durante este período a situar a unas entidades en posiciones más ventajosas que otras, al haber basado su estrategia en lo que la empresa es *capaz de hacer*.

II. LOS RECURSOS HUMANOS COMO FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO COMPETITIVO

1. El papel de los Recursos Humanos como factor estratégico de competitividad.

El debate sobre el valor estratégico de los RR.HH. y el análisis de sus repercusiones en la competitividad empresarial ha despertado un gran interés entre los investigadores y teóricos del campo.

⁵ A este respecto es de resaltar el gran número de trabajos que se han realizado en el sector bancario y que en un principio han analizado la capacidad competitiva de estas entidades utilizando fundamentalmente variables de mercado. Ejemplo de ello son los trabajos sobre grupos estratégicos de AZOFRA y DE LA FUENTE (1987), AZOFRA *et al.* (1990), ESPITA *et al.* (1991), MARTÍNEZ-VILCHES (1992), MAS y GÓMEZ-SALA (1992, 1993), FLAVIÁN *et al.* (1994) y MAS (1996). Sin embargo, también se pueden encontrar trabajos, sobre todo en los últimos años, que incorporan variables internas u organizativas a ese análisis, como los de HERNANGÓMEZ *et al.* (1992), FLAVIÁN *et al.* (1998) y FERNÁNDEZ y SUÁREZ (1998).

Las razones que han llevado al surgimiento de este interés son muchas y variadas, pero indudablemente el incremento de la competencia a nivel global y la correspondiente búsqueda de las fuentes de la ventaja competitiva sostenible son dos de las razones más poderosas para ello. Según DYER y REEVES (1995), en este intento de dar una explicación a las bases de la competitividad sostenida ante los retos competitivos que suponen la globalización, el nivel de precios primero, la calidad después y, actualmente, la personalización, el servicio y la velocidad de innovación han sido las variables en torno a las cuales se ha fundamentado el diferencial competitivo. Sin embargo, cuando los factores como el capital y la tecnología llegan a estar virtualmente al alcance de todo el mundo, en cualquier lugar, la búsqueda de las fuentes de ventaja competitiva sostenida se orienta cada vez más hacia las capacidades organizativas (ULRICH y LAKE, 1990), y más específicamente hacia el valor estratégico de los RR.HH. (CAPPELLI y SINGH, 1992; WRIGTH y MCMAHAN, 1992; DYER, 1993).

Tal y como señala PFEFFER (1994), las personas y la forma en que éstas son dirigidas adquieren cada vez más importancia debido a que otras muchas fuentes del éxito competitivo son menos poderosas de lo que una vez lo fueron. El reconocimiento de que la base de la ventaja competitiva ha cambiado es esencial para desarrollar un marco de referencia diferente al tratar los aspectos de gestión y de estrategia. Las fuentes tradicionales de éxito -tecnología de productos y procesos, mercados protegidos o regulados, acceso a los recursos financieros y economías de escala- pueden todavía proporcionar un apalancamiento competitivo, pero en menor grado ahora que en el pasado, elevando a la cultura y a las capacidades organizativas derivadas de la forma de gestionar a las personas, a una posición comparativamente más importante. Así por ejemplo, el creciente ritmo de cambio de productos implica la necesidad de una innovación continua y una respuesta rápida a los cambios tecnológicos y de mercado, para lo cual se necesita a un personal con capacidad para alcanzar un resultado superior. A su vez, las empresas que buscan la ventaja competitiva, no sólo en su tecnología de productos, sino también en la tecnología de procesos, se enfrentan a varios problemas. En primer lugar, dado que sólo una mínima parte de la tecnología es propia, la habilidad para obtener los beneficios de esta tecnología -que está ampliamente disponible y es fácilmente entendible- depende de la habilidad para implementarla de forma más rápida y efectiva; esto, casi inevitablemente, implica el contar con un personal capacitado y motivado. En segundo lugar, invertir en tecnología especializada no es un sustituto para la habilidad de dirigir a las personas; al contrario, esta habilidad se revela como crucial para el éxito, pues se necesita una mayor capacidad para operar con el equipamiento más sofisticado y avanzado. Esto supone que las capacidades para trabajar, mantener y reparar el equipo de forma efectiva -tareas todas realizadas por los empleados de primera línea- llegan a ser incluso más críticas. Finalmente, las inversiones en tecnologías de procesos proporcionan sólo una ventaja competitiva limitada debido a que «[...] las máquinas no hacen las cosas, las hacen las personas» (PFEFFER, 1994:13). Por otra parte, con la creciente importancia de las áreas de libre mercado en Europa, Norteamérica y en otros lugares del mundo, y dada la globalización de la competencia, la habilidad para sostener el éxito competitivo sobre la base de la protección de los mercados está desapareciendo, disminuyendo así la importancia de otra de las formas a través de las que las empresas lograban dicho éxito. Igualmente, la habilidad de una empresa para autofinanciarse a través de unos recursos financieros sustanciales, que le proporcionaba una protección frente a los competidores menos capaces de adquirir estos recursos, ha perdido importancia como fuente de ventaja competitiva ante la creciente mejora de la eficacia de los mercados financieros en los que el capi-

tal se mueve por todo el mundo a una escala sin precedentes. El capital es ahora menos importante como fuente de ventaja competitiva porque el dinero para financiar una buena idea o una gestión eficaz es cada vez más asequible para todos los proyectos atractivos. Por último, las economías de escala, que han sido otra fuente de ventaja competitiva, son ahora menos importantes de lo que solían serlo. Así, la famosa curva de experiencia del *Boston Consulting Group* postulaba que una empresa que entraba a un mercado antes y lograba altos volúmenes de producción se enfrentaría a costes significativamente menores cuando lograba los beneficios del aprendizaje, así como las economías de escala. Aunque existe cierta evidencia de los beneficios económicos que proporciona una alta participación de mercado, existe mucha más evidencia de que esta fuente de ventaja competitiva está disminuyendo en importancia.

Según PFEFFER (1994), cualesquiera que fueran las ventajas derivadas de las economías de escala, éstas son mucho menores de lo que una vez fueron, y probablemente serán incluso menores en el futuro. Por tanto, tal y como indica CUERVO (1993:368), «[...] al contrario de lo que generalmente se piensa, la inversión en capital no suele ser la única variable explicativa de la competitividad; activos y tecnologías que otros puedan comprar en el mercado no añaden, *a priori*, ninguna ventaja competitiva. Las diferencias de beneficios se vinculan con diferencias entre empresas derivadas no de factores cuantitativos, como inversiones en bienes de equipo o dimensión, sino de activos no observables y específicos, en su mayoría intangibles, como recursos, habilidades de los miembros de la empresa, rutinas organizativas y cultura creada».

Como acabamos de señalar, cuando otras fuentes del éxito competitivo llegan a ser menos importantes, lo que permanece como un factor diferenciador crucial es la organización, sus empleados y cómo trabajan éstos (PFEFFER, 1994). Lo que es importante reconocer ahora es cómo puede sostenerse este éxito y que no sea imitado rápidamente por los competidores (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PETERAF, 1993). Para PFEFFER (1994), entre las razones que lo explican está el hecho de que el éxito que proviene de la gestión eficiente del personal es a veces más invisible y no tan transparente como su fuente. De esta forma, la cultura, es decir, la forma en que se organiza al personal y los efectos de ésta en sus comportamientos y capacidades son algunas veces vistos como el lado *soft* de la empresa, y en ocasiones, se desvirtúa su importancia. Incluso cuando no ocurre esto, a menudo es difícil comprender las dinámicas de una compañía en particular y cómo opera, porque la forma de gestionar a las personas con frecuencia se integra conjuntamente en un sistema. Es fácil copiar una cosa, pero es mucho más difícil copiar un conjunto de cosas, ya que la habilidad para entender el sistema de prácticas de dirección está oculto por su gran amplitud.

Siguiendo el enfoque basado en los recursos, BECKER y GERHART (1996) consideran que, aunque las fuentes tradicionales de ventaja competitiva crean valor, son muy fáciles de imitar, especialmente en comparación con una estructura social compleja como puede ser el Sistema de Recursos Humanos (SRR.HH.)⁶. Es precisamente este hecho el que hace que las estrategias de RR.HH. sean

⁶ El Sistema de Recursos Humanos, que será conceptualizado posteriormente, refleja la habilidad de la empresa para saber cómo coordinar y explotar sus RR.HH. y sus prácticas para gestionar dichos recursos mejor que las demás empresas, o el aprender a hacerlo de forma más rápida que la competencia (DE SAÁ, 1998).

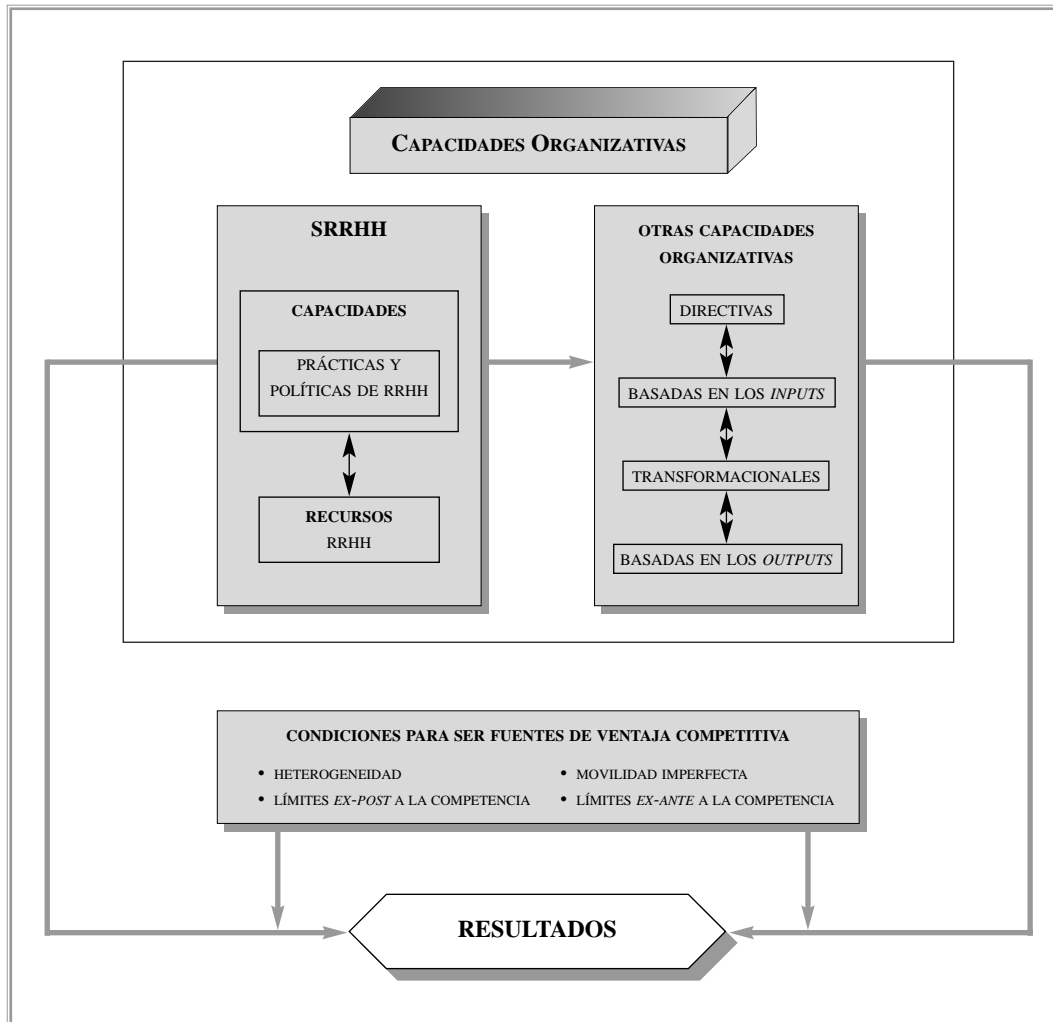
una fuente particularmente importante en la creación de una ventaja competitiva sostenida (WRIGHT y McMAHAN, 1992; LADO y WILSON, 1994; PFEFFER, 1994). Según estos autores, un SRR.HH. bien desarrollado es un «activo invisible» (ITAMI, 1987) que crea valor cuando está integrado en los sistemas operativos de una organización. Las estrategias de RR.HH. que están bien integradas en la organización son difíciles de imitar debido a que, en primer lugar, es difícil identificar los mecanismos precisos por los que interactúan las prácticas y políticas de RR.HH. para generar valor, ya que para imitar un sistema complejo es necesario entender cómo interactúan sus elementos. Sin saber cómo funciona el SRR.HH. es imposible imitarlo, incluso contratando a varios de los altos directivos de esa empresa, ya que la comprensión del sistema es una capacidad organizativa que está diseminada entre muchas personas de la empresa. En segundo lugar, el SRR.HH. depende del tiempo, es decir, consiste en políticas que son desarrolladas durante años y que no pueden ser simplemente adquiridas en el mercado por los competidores. Un competidor puede saber que un sistema es valioso, pero también sabe que su imitación inmediata es imposible debido al tiempo que se necesita para implementar completamente la estrategia (asumiendo que el sistema pueda ser comprendido). Además, pueden existir límites a la habilidad de los directivos para replicar con éxito elementos socialmente complejos tales como la cultura y las relaciones interpersonales.

Por tanto, lograr el éxito competitivo a través de las personas supone alterar nuestra forma de pensar en relación a las mismas y a las relaciones de empleo, supone lograr el éxito trabajando con la gente, no sustituyéndola o limitando el alcance de sus actividades, y supone ver los RR.HH. como una fuente de ventaja competitiva y no simplemente como un coste. De esta manera, las empresas que adoptan esta nueva perspectiva son a menudo capaces de superar exitosamente a sus rivales. Este nuevo enfoque de la investigación no trata de desechar el análisis estratégico convencional basado en la economía industrial, sino simplemente es un reflejo del hecho de que las fuentes de ventaja competitiva han cambiado siempre a lo largo del tiempo. Lo que las empresas exitosas tienden a tener en común en el mantenimiento de su ventaja competitiva no es la tecnología, las patentes o la posición estratégica, sino la forma en que dirigen a su personal (PFEFFER, 1994).

2. Un modelo integrador para el análisis estratégico de los Recursos Humanos desde la óptica de la visión de la empresa basada en los recursos.

Sustentándonos en el planteamiento estratégico de la teoría de la empresa basada en los recursos para el análisis del valor estratégico de los RR.HH., proponemos a continuación un modelo integrador cuya hipótesis fundamental sugiere que aquellas empresas que sepan considerar sus RR.HH. como un *recurso* estratégico valioso, raro, inimitable e insustituible, y que sepan desarrollar políticas y prácticas de RR.HH. orientadas a crear y mantener esa base de capital humano tendrán una ventaja competitiva sostenida al haber creado una *capacidad organizativa distintiva* (véase **figura 1**).

FIGURA 1. Un modelo integrador para el análisis estratégico de los Recursos Humanos.



FUENTE: *Elaboración propia.*

Como acabamos de ver, un elemento central en este modelo lo constituye el concepto de SRR.HH., por tanto, antes de seguir haciendo referencia al mismo se hace necesario realizar una definición detallada de este concepto. De esta manera, y sobre la base de las conceptualizaciones aportadas por autores como LADO y WILSON (1994) y KAMOCHÉ (1996), definimos al SRR.HH. como «aquella capacidad distintiva de la organización que supone la integración estratégica de las activi-

dades, funciones y procesos de RR.HH. -de selección, formación, evaluación, promoción y compensación- realizados para atraer, desarrollar y mantener aquellos RR.HH. estratégicos que le permitan alcanzar sus objetivos» (DE SAÁ, 1998).

De esta definición se desprenden tres consideraciones importantes:

1. Que los RR.HH. pueden constituir por sí mismos un recurso estratégico valioso, único, inimitable e insustituible que crea una ventaja competitiva sostenible para la empresa (WRIGHT *et al.*, 1994).
2. Que las prácticas de gestión de RR.HH. pueden ser consideradas capacidades organizativas específicas, cuando se conceptualizan como la habilidad de la empresa para gestionar sus RR.HH. mejor que sus competidores. En este sentido, aunque los competidores pueden imitar las prácticas que parecen dar el éxito a la empresa, su valor estratégico se deriva de que es sólo a través del uso de las mismas en un contexto único donde los RR.HH. pueden ser desarrollados como una fuente de ventaja competitiva sostenida (WRIGHT *et al.*, 1994). A su vez, de esta segunda condición se derivan otras dos:
 - 2.1. Que las prácticas de RR.HH. no son funciones aisladas a nivel microorganizativo, sino que se adopta una concepción integradora y macro que queda recogida dentro del concepto más englobador de sistema.
 - 2.2. Se debe otorgar a las prácticas de gestión de RR.HH. una dimensión estratégica, de tal manera que no sólo estén enlazadas con la estrategia organizativa, sino que las propias prácticas estén estratégicamente integradas para asegurar así el logro de unos objetivos comunes.
3. La interacción entre la base de capital humano de la empresa y sus prácticas de RR.HH. constituye una competencia organizativa que puede ser distintiva y, por tanto, generadora de una ventaja competitiva sostenida para la empresa que la posea. Este saber hacer la coordinación y explotación de los RR.HH. de la empresa mejor que la competencia, o el hecho de aprender a hacerlo más rápido que ellos, es la capacidad organizativa inherente al SRR.HH. de una empresa, y puede constituir una capacidad básica o estratégica determinante del éxito competitivo de la misma, en la medida en que dicho saber sea distintivo, es decir, específico, inimitable e insustituible.

2.1. Los Recursos Humanos como recurso estratégico.

Los RR.HH. pueden ser una fuente de ventaja competitiva porque reúnen potencialmente los criterios de ser valiosos, raros, inimitables y no sustituibles. Además, debido a que están afectados

por la ambigüedad causal, la complejidad social y las condiciones históricas únicas, todas las empresas no pueden desarrollarlos de forma exitosa como fuente de ventaja competitiva sostenida a través de la imitación de las prácticas de RR.HH. de las empresas que sí han tenido éxito en su desarrollo. Nuestro análisis está fundamentado en esta idea de que una fuerza laboral altamente productiva es probable que tenga atributos que la hacen un activo estratégico de particular valor. En ese sentido, y tal y como indican KOCH y McGRATH (1996), la competitividad superior de la fuerza laboral puede ser difícilmente imitable; no rápidamente replicable; puede inspirarse en rutinas y en un *know-how* idiosincrásicos; puede ser valiosa únicamente dentro de un marco organizativo; y puede añadir un valor único a las nuevas estrategias. Por estas razones, sugerimos que un objetivo central de la función de dirección estratégica de RR.HH. en las organizaciones es la de resaltar la posición competitiva de la empresa creando unos recursos superiores de «capital humano», conjuntamente con la estrategia producto/mercado que la empresa persigue en un momento dado.

En esta misma línea, la visión de la empresa basada en los recursos sugiere la necesidad de integrar los RR.HH. en la etapa de formulación de la estrategia de la empresa, proporcionando un marco conceptual para examinar el potencial de una base de capital humano dada para llevar a cabo una estrategia determinada. De este modo, nuestro planteamiento puede demostrar el hecho de que las estrategias no son universalmente implementables, sino que dependen de si se tiene la base de RR.HH. necesaria para llevarlas a cabo (GRANT, 1991). Si dicha base no existe, entonces la alternativa estratégica puede o bien ser eliminada, o bien los encargados de la planificación estratégica deben determinar si dicha base puede obtenerse a través de las prácticas de RR.HH. Por ejemplo, SNELL y DEAN (1992) encontraron que muchas de las nuevas tecnologías de fabricación, tales como las técnicas de fabricación avanzadas, la calidad total o el *just in time*, están acompañadas de inversiones en capital humano. Desde el punto de vista de los investigadores en dirección estratégica de RR.HH., la visión de la empresa basada en los recursos proporciona un marco conceptual para examinar el rol de los RR.HH. en el éxito competitivo, donde la consideración de los RR.HH. como una base de capital implica un cambio en el tratamiento de los costes asumidos en las intervenciones de los RR.HH. Así, tradicionalmente los costes asociados con el desarrollo de sistemas de selección y programas de formación han sido vistos como un gasto operativo. Sin embargo, si, de hecho, los RR.HH. son una fuente de ventaja competitiva sostenida, entonces estos costes podrían ser vistos mejor como una inversión en activos de capital (CRONSHAW y ALEXANDER, 1991).

2.2. El Sistema de Recursos Humanos como capacidad organizativa distintiva.

La importancia de los RR.HH. en la creación de la ventaja competitiva específica de la empresa supone partir de la estrategia de capital humano, que engloba de una forma integrada las funciones genéricas de RR.HH.: la selección, evaluación, promoción y compensación (TICHY *et al.*, 1982), más que en el análisis individualizado de cada una de ellas. A partir de aquí afirmamos que los mecanismos utilizados de forma rutinaria para discernir el número y tipos de empleados necesitados, sus formas de contratación y el desarrollo de los mismos influyen de forma importante en la productividad y, por consiguiente, en el rendimiento de la organización.

Según BAILEY (1993), los directivos pueden utilizar las prácticas de RR.HH. tales como el desarrollo de los sistemas de selección, evaluación, formación y compensación, para atraer, identificar y retener a los empleados altamente cualificados. Así, una empresa que desarrolle un sistema de selección válido y tenga programas de RR.HH. atractivos, tales como paquetes de compensación extraordinarios y numerosas oportunidades de promoción, puede atraer, seleccionar y mantener la plantilla de RR.HH. más cualificada (WRIGHT *et al.*, 1994). Es decir, una vez que se ha obtenido esa base de capital humano altamente cualificado para la empresa, el siguiente objetivo de las prácticas de RR.HH. es fomentar que los individuos se comporten de forma que apoyen a la organización. Los sistemas de recompensas y de comunicación, así como los programas de formación y los sistemas de socialización pueden ser desarrollados para fomentar que los empleados actúen en interés de la empresa (SHULER y MACMILLAN, 1984; SHULER, 1992).

Por tanto, la literatura teórica claramente sugiere que los comportamientos de los empleados dentro de las empresas tienen importantes implicaciones para la actuación corporativa y que las prácticas de dirección de RR.HH. pueden afectar al rendimiento individual de los empleados a través de la influencia sobre las capacidades y motivación de los mismos, así como a través de las estructuras que permiten que los empleados mejoren su rendimiento en sus puestos de trabajo. Si esto es así, las prácticas y políticas de RR.HH. deberían estar relacionadas al menos con dos dimensiones de la actuación de la empresa que, según HUSELID (1995), serían la productividad y la rentabilidad. En relación a la primera, este autor señala que si las prácticas superiores de dirección de RR.HH. aumentan el esfuerzo discrecional de los empleados, sería de esperar que su uso afectara directamente a los resultados intermedios, tales como la productividad, sobre los que los empleados tienen un control directo. En relación a la segunda de las dimensiones, afirma que si los rendimientos sobre la inversión en prácticas superiores de dirección de RR.HH. superan su coste real, entonces la mayor productividad de los empleados debería, a su vez, aumentar los resultados financieros corporativos.

Aunque aparentemente los programas de RR.HH. pueden ser imitables, su puesta en funcionamiento no es tan sencilla, ya que las prácticas y políticas de RR.HH. moderan la relación entre la base de capital humano y la eficacia, de tal modo que los RR.HH. son efectivos sólo cuando son combinados con las prácticas adecuadas para aprovecharse de la ventaja a través del fomento del comportamiento de los empleados; en otras palabras, contar con el adecuado conjunto de prácticas de RR.HH. es una condición necesaria para maximizar la efectividad de la base de RR.HH. (WRIGHT *et al.*, 1994). A pesar de que muchas empresas resaltan la importancia de los RR.HH., muy pocas han tenido éxito al explotar sus RR.HH. como fuente de ventaja competitiva sostenida, ya que la ventaja competitiva sostenida se logra sólo mediante la interacción entre la base de capital humano y las prácticas de RR.HH. (KAMOCHÉ, 1996). Esto puede explicar también por qué prácticas como la selección, la formación y las recompensas basadas en el conocimiento han sido exitosas en ciertas empresas y en otras no. Así, las empresas pueden imitar las prácticas que parecen hacer a otras empresas exitosas, pero es sólo a través de la aplicación de las mismas en un contexto único donde los RR.HH. pueden ser desarrollados como una fuente de ventaja competitiva sostenida. Es aquí donde adquiere importancia el concepto de SRR.HH. tal y como es definido en este trabajo, es decir, como la capacidad de orden superior de la empresa que le permite generar el *stock* de conocimientos y aprendizaje colectivo necesarios para proporcionar buenos productos y servicios a través del personal.

Por otra parte, tal y como sugiere la teoría de la empresa basada en los recursos, el potencial de ventaja competitiva para una empresa depende de que ésta haya desarrollado una inversión en recursos a lo largo de un período de tiempo. Tal posición puede ser reforzada si dichos recursos son en gran medida específicos de la empresa, tienen una baja movilidad y son imperfectamente imitables (BARNEY, 1991). BARTLETT y GHOSHAL (1989) describen a estos atributos como la «herencia administrativa», y descubrieron que la habilidad de una empresa para construir y dirigir nuevas capacidades estratégicas depende de sus atributos organizativos actuales -la configuración de activos y capacidades desarrollados durante décadas, la distribución y dirección de responsabilidades e influencia, que no pueden cambiarse rápidamente, y un conjunto de relaciones que perdura más allá de cualquier cambio estructural-. En este sentido, la capacidad de retención de los empleados puede ser considerada como un concepto cualitativo que apoya la sostenibilidad de la ventaja competitiva al retener al personal de más alto rendimiento y posibilitar que el de bajo rendimiento se supere a sí mismo. La retención puede ser lograda a través de sistemas de recompensas, seguridad laboral, formación y desarrollo de carreras, autonomía y el desarrollo de un sentido de pertenencia. Por otro lado, las normas culturales de la organización han sido consideradas también como factores importantes para la capacidad de retención (SHERIDAN, 1992). En concreto, este autor descubrió que una cultura que enfatizara los valores de interrelación personal era mucho más atractiva para los profesionales que una que enfatizara los valores del puesto de trabajo. Asimismo, la formación y la dirección de carreras también son cruciales para la retención (LAHTEENMAKI y PAALUMAKI, 1993), y para el desarrollo de la experiencia necesaria para realizar las tareas básicas de la empresa. De hecho, se ha descubierto que las capacidades específicas de las empresas adquiridas en la formación en el puesto de trabajo están asociadas con altos rendimientos económicos (CASTANIAS y HELFAT, 1991).

Dado que las capacidades que son altamente específicas y no transferibles pueden ser una fuente de valor añadido, necesitan estar integradas en una estructura de gobierno protectora para prevenir la pérdida de valor (WILLIAMSON, 1987), y a ello puede ayudar la aplicación de las prácticas y políticas de RR.HH. Esto puede lograrse a través de sistemas de compensación y promoción (HUSELID, 1995), de capacidades específicas de la empresa, de la colusión entre las empresas para reducir la movilidad laboral, de compensaciones diferidas como las pensiones, de la creación de mejores oportunidades en los mercados laborales alternos y de las sinergias de los equipos de trabajo (CAPPELLI y SINGH, 1992). En conclusión, creemos que la capacidad de retención es también un paso fundamental en la creación de activos estratégicos de RR.HH., lo cual debe estar complementado por la capacidad de la empresa para apropiarse los beneficios de la utilización de los RR.HH. (KAMOCHÉ y MUELLER, 1995, en KAMOCHÉ, 1996). Por todo ello, desde esta perspectiva, el papel de los directivos se convierte en algo crucial, en la medida en que pueden potenciar el desarrollo de los RR.HH.: como fuente de ventaja competitiva sostenida a través de la aplicación de un SRR.HH. que desarrolle la base de capital humano y fomente los comportamientos apropiados de los empleados. Tal y como resaltan DIERICKX y COOL (1989), los directivos juegan un papel importantísimo en el reconocimiento, desarrollo y explotación de los recursos de la empresa, y pocos recursos en la empresa están bajo un control más directo de los directivos que los RR.HH.

3. Objetivos e hipótesis.

Tras una revisión de la investigación conceptual y empírica sobre la repercusión del SRR.HH. sobre los resultados organizativos, hemos podido llegar a la conclusión de que si bien las aportaciones teóricas han progresado lo suficiente como para sugerir que el papel de los RR.HH. puede ser crucial, los trabajos empíricos que evidencian el valor predictivo de la perspectiva estratégica de los RR.HH. son aún escasos (*e.g.* ARTHUR, 1994; HUSELID, 1995; MACDUFFIE, 1995). Como consecuencia de ello, las hipótesis básicas centradas en las implicaciones para la actuación organizativa que fluyen de la perspectiva estratégica de los RR.HH. no han sido muy contrastadas, por lo general.

Aunque existen estudios que corroboran de forma significativa que el uso de prácticas efectivas de gestión de RR.HH. incide en los resultados organizativos (*e.g.* GUZZO *et al.*, 1985; SHERIDAN, 1992; BARTEL, 1994; KOCH y MCGRATH, 1995) -especialmente los procedimientos de selección y formación, el compartir la información importante, la evaluación de actitudes, el diseño de puestos, los programas de participación de los empleados, los sistemas de compensación, incentivos y promoción basados en la evaluación del rendimiento y la recompensa de los méritos de los empleados-, sin embargo, según HUSELID (1995), estas aportaciones tienen ciertas limitaciones en términos de la variedad de prácticas de gestión analizadas, las variables dependientes utilizadas y el contexto sectorial en el que se han realizado. Así, por ejemplo, en la mayor parte de los trabajos de investigación se han analizado prácticas individuales de RR.HH. como la compensación (GERHART y MILKOVICH, 1990) o la selección (TERPSTRA y ROZELL, 1993), asumiendo implícitamente que los efectos de las distintas decisiones sobre RR.HH. no están relacionados, una idea que es inconsistente con el énfasis en el ajuste interno de la visión de la empresa basada en los recursos. Este planteamiento, en consonancia con su perspectiva implícita de sistemas, sugiere la importancia de los «recursos complementarios» y la idea de que las políticas o prácticas individuales «tienen una capacidad limitada para generar ventajas competitivas de forma aislada», pero que «en combinación [...] pueden hacer que la empresa logre una ventaja competitiva» (BARNEY, 1995:56). Esta idea de que los efectos de las distintas políticas de RR.HH. pueden ser más que aditivos, es decir, el efecto total puede ser mayor que la suma de las partes, es común en los estudios sobre sinergias, ajuste externo e interno y factores situacionales (*e.g.* LEGNICK-HALL y LEGNICK-HALL, 1988; AMIT y SHOEMAKER, 1993; DYER y REEVES, 1995; HUSELID, 1995), y está implícitamente recogida en nuestro concepto de SRR.HH. Otra de las limitaciones que se aprecia en la mayoría de los trabajos anteriores es que se centran fundamentalmente en el estudio del impacto de las políticas de RR.HH. sobre la productividad (SHERIDAN, 1992; KOCH y MCGRATH, 1995) o la rotación de los empleados (KATZ *et al.*, 1983, SCHUSTER, 1983; BARTEL, 1994), siendo menor el número de estudios que analiza la relación con los resultados financieros corporativos (CASCIÓ, 1991, GERHART y MILKOVICH, 1992).

Teniendo en cuenta estas consideraciones, nuestro principal objetivo es describir por qué las decisiones de dirección de los RR.HH. pueden tener una influencia única y de gran importancia sobre los resultados organizativos, sobre todo cuando están encaminadas a la creación y desarrollo de una base estratégica de capital humano, y verificar así empíricamente las proposiciones planteadas de forma teórica por WRIGHT *et al.* (1994:320) de que «[...] las prácticas de RR.HH. moderan la relación

entre la base de capital humano y la ventaja competitiva de tal forma que dicho capital humano será fuente de ventaja competitiva sólo cuando se integre con aquellas prácticas y políticas de RR.HH. que fomenten el comportamiento favorable de los empleados». Con ello esperamos contribuir a tener un mejor conocimiento del papel que las decisiones sobre RR.HH. pueden tener en la creación y sostenimiento de la ventaja competitiva, bien por su propio carácter estratégico, bien por su capacidad para generar otras capacidades estratégicas. Si esto es así, las cajas de ahorros que tengan un SRR.HH. que considere a las personas como un recurso estratégico y cuyas prácticas y políticas de RR.HH. estén orientadas a la creación y desarrollo de dicho recurso tendrán una ventaja competitiva y, como consecuencia, unos mejores resultados, que aquellas cajas que no lo hacen. Sobre la base de estas consideraciones, podemos formular nuestro objetivo de investigación en los siguientes términos:

OBJETIVO 1: DESCRIBIR CÓMO COMBINAN LAS CAJAS DE AHORROS SUS PRÁCTICAS Y POLÍTICAS DE RR.HH. CON SU CAPITAL HUMANO Y ANALIZAR CÓMO INCIDE DICHA RELACIÓN EN LOS RESULTADOS ORGANIZATIVOS.

Para alcanzar este objetivo, consideramos adecuada la identificación de grupos estratégicos diferenciados por las políticas de RR.HH. que adoptan las cajas, siendo el propósito fundamental de la formación de grupos el facilitar el análisis de las estrategias de RR.HH. seguidas por las entidades. La utilización del concepto de grupos como unidad de análisis en la teoría de la empresa basada en los recursos no supone en absoluto una devaluación del protagonismo de la empresa, todo lo contrario, ya que como argumenta MAS (1996:15): «[...] es precisamente la empresa quien elige el sector en el que desea competir, así como el grupo en el que desea situarse cuando adopta las dimensiones y acciones necesarias para ello». En este sentido, consideramos que aquellas cajas que hayan decidido optar por una forma particular de gestionar sus RR.HH. desde un enfoque estratégico pueden haber configurado grupos de entidades homogéneos en sí y heterogéneos entre sí. Es decir, en la heterogeneidad de las prácticas de RR.HH. utilizadas puede encontrarse la explicación de las diferencias de resultados intrasectoriales. Heterogeneidad que se perpetuará en la medida en que existan mecanismos de aislamiento o barreras de movilidad derivadas de la propia implementación de dichas prácticas; es decir, de saber cómo coordinarlas, integrarlas y combinarlas con los recursos de capital humano que se poseen (SRR.HH.).

• El Sistema de Recursos Humanos y la rentabilidad.

Como ya se ha puesto de manifiesto, la literatura teórica claramente establece que los comportamientos de los empleados dentro de las empresas tienen importantes implicaciones para los resultados corporativos, de tal modo que las prácticas y políticas de RR.HH. integradas en el SRR.HH. de una entidad están positivamente relacionadas con los mismos. Aunque existe un gran número de razones para creer que un SRR.HH. que implemente las prácticas y políticas apropiadas contribuirá a la obtención de unos mejores resultados a nivel corporativo, según HUSELID (1995), son pocos los estudios en los que se utiliza un indicador a este nivel como variable dependiente. Entre los pocos trabajos que lo hacen destacan los de CASCIO (1991) y GERHART y MILKOVICH (1992), que llegan a la conclusión de que los resul-

tados financieros asociados con la inversión en prácticas de gestión estratégica de RR.HH. son elevados. Por tanto, sobre la base de estas consideraciones planteamos nuestra primera hipótesis como sigue:

H1: Aquellas cajas que combinen mejor sus prácticas y políticas de RR.HH. para crear y desarrollar un capital humano estratégico tendrán una mayor rentabilidad.

• Los Sistemas de Recursos Humanos y la productividad.

Un gran número de trabajos dentro de la investigación sobre la dirección estratégica de RR.HH. utiliza la productividad como variable dependiente para estudiar la efectividad de las políticas de gestión de RR.HH. Así, por ejemplo, destacan los primeros estudios de KATZ *et al.* (1983) y de SCHUSTER (1983), quienes demostraron que la calidad de la vida laboral, los círculos de calidad y los equipos de trabajo aumentaban la productividad organizativa; o trabajos como el de BARTEL (1994), quien estableció un lazo entre la adopción de programas de formación y el crecimiento de la productividad. Por su parte, GUZZO *et al.* (1985) demostraron en un meta-análisis que la formación, la fijación de objetivos y el diseño de sistemas sociotécnicos tenían un impacto positivo y significativo sobre la productividad. La existencia de relaciones entre los sistemas de compensación e incentivos y la productividad ha sido corroborada también por autores como GERHART y MILKOVICH (1992).

La consideración de la productividad como una variable de resultados, reflejo de la adecuación del SRR.HH. seguido por una organización, recoge implícitamente la idea de que si la estrategia de una empresa es efectiva, debería ser capaz de seleccionar a buenos empleados y colocarlos en aquellos puestos donde rindan al máximo. Según PORTER (1985:42), «[...] las políticas de RR.HH. de una organización pueden representar una importante fuente de ventaja competitiva porque permiten que una empresa coloque y desarrolle a sus empleados de una forma más efectiva que sus competidores». Así pues, una organización que sea excelente en la creación de recursos de capital humano debería tener un personal altamente productivo en relación a sus competidores. Basándonos en estas consideraciones, planteamos nuestra segunda hipótesis como sigue:

H2: Aquellas cajas que combinen mejor sus prácticas y políticas de RR.HH. para crear y desarrollar un capital humano estratégico tendrán una mayor productividad.

Para contrastar estas hipótesis, hemos tenido que plantearnos qué indicadores íbamos a utilizar teniendo en cuenta el contexto en el que se va a desarrollar nuestra investigación. En relación a este aspecto, y tal y como señalan FLAVIÁN *et al.* (1998), hay que señalar que no existe un acuerdo entre los analistas acerca de cómo medir los resultados obtenidos por bancos y cajas. El empleo del beneficio antes de intereses e impuestos, utilizado habitualmente en otros sectores económicos, presenta aquí la desventaja de la discrecionalidad asociada a algunas partidas (fundamentalmente las provisiones para insolvencias), así como del efecto distorsionador de los resultados extraordinarios, especialmente impor-

tantes en este tipo de intermediarios. De ahí que habitualmente se haya preferido utilizar indicadores que recojan exclusivamente los ingresos y costes asociados a la actividad estrictamente financiera. Entre otros, han sido utilizados frecuentemente el margen de explotación (que no incluye provisiones para insolvencias, saneamiento de inmovilizado, ni resultados extraordinarios) normalizado por el activo o por el número de trabajadores. No obstante, también es destacable el uso del margen operativo (ingresos menos costes financieros más comisiones netas) o el margen ordinario (margen operativo más beneficios netos derivados de las operaciones financieras), sobre todo, para reflejar la creciente importancia de los ingresos obtenidos a través de comisiones. En nuestro caso en particular, la medida de resultados utilizada ha sido el margen de explotación -normalizado por el activo para medir la rentabilidad corporativa y por el número de empleados para la productividad-. Estos datos fueron calculados como la variación media interanual para los años 1995, 1996 y 1997, y no únicamente en referencia a 1997, año en el que se realizó el estudio, en un intento de medir la evolución del comportamiento de la empresa durante un período de tiempo prudencial e impedir así los sesgos derivados de un análisis puntual que puede estar influenciado por acontecimientos extraordinarios.

III. METODOLOGÍA

1. Población y unidad de análisis.

Dado que el número de entidades que en la actualidad constituyen el sector español de cajas de ahorros es de 50 (sin incluir la CECA ⁷), en el presente estudio optamos por abarcar todo el universo poblacional. De esta manera, la unidad de análisis elegida fueron las cajas de ahorros que operaban en España a 31 de diciembre de 1997, según la CECA. Hemos de indicar que desde 1995 el número de entidades en activo no ha variado, pues no ha tenido lugar ninguna operación de fusión entre cajas, tal y como había ocurrido en períodos anteriores, lo cual ha facilitado de forma considerable el proceso de obtención de información.

Las personas elegidas para proporcionar la información necesaria para acometer la presente investigación fueron los directivos de RR.HH. o jefes de personal de las entidades, por cuanto se asume que son estos directivos los que mejor conocen los aspectos relativos a la gestión de RR.HH. Debido a que no pudimos acceder a ningún directorio oficial donde se recogiese la relación de directivos de RR.HH. o jefes de personal de las cajas de ahorros españolas, nos pusimos en contacto con cada una de las 50 cajas de ahorros, por vía telefónica, y solicitamos directamente el nombre y dirección (en caso de que variase de la oficial) de los mismos, para poder tener una base de datos que nos permitiera, por un lado, realizar un envío personalizado de las encuestas, y, por el otro, contar con una persona de referencia para los controles posteriores.

⁷ Confederación Española de Cajas de Ahorros.

2. Fuentes de información utilizadas.

En lo referente al proceso de recopilación de la información, además de la revisión documental de los Anuarios estadísticos de la CECA y las memorias de actividad de las entidades que las facilitaron, se procedió a realizar un estudio exploratorio mediante entrevistas en profundidad a profesionales y académicos del campo, que nos permitieron obtener una primera aproximación de los aspectos a considerar, si bien la principal fuente de obtención de información fue la encuesta. Esta encuesta se llevó a cabo mediante un cuestionario postal (véase **anexo I**) dividido en cuatro partes: en la primera de ellas se realizó una pregunta encaminada a medir la actuación de las cajas, en lo referente a sus prácticas y políticas de gestión de RR.HH. Para ello se utilizó una escala subjetiva de tipo likert de 7 puntos con 18 pares de afirmaciones. En las demás secciones del cuestionario se realizaron diversas preguntas abiertas y cerradas para determinar las características de las cajas y de sus departamentos de RR.HH., así como para recoger información complementaria sobre los trabajadores y sobre las características demográficas y profesionales de los encuestados.

CUADRO 1. FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN: ENCUESTAS

ASPECTOS DE LA INVESTIGACIÓN	ENCUESTAS
Procedimiento metodológico	Encuestas postales
Tipos de preguntas	Actitudinales, con escala Likert, abiertas y cerradas
Universo	Directivos de RR.HH. de las 50 cajas de ahorro españolas
Ámbito	Nacional
Fecha de realización del <i>pretest</i>	Del 15 al 25 de enero de 1998
Fecha del trabajo de campo	Del 12 de febrero al 30 de julio de 1998
Número de envíos	50 cuestionarios
Índice de respuesta	64% (32 cuestionarios)
Muestra final	30 cuestionarios, ya que dos fueron desechados por incoherencia interna de los datos. Esto representa un 60% de la población total
Margen de error	11,6%
Seguimiento del trabajo de campo	Se supervisó la llegada de los cuestionarios y se solicitó la colaboración de las entidades por vía telefónica. En algunos casos el contacto fue directamente con los encuestados y en otros con personal colaborador
Tratamiento de la información	Informático a través del paquete estadístico <i>SPSS-PC+</i>

FUENTE: *Elaboración propia.*

Tal y como se refleja en el **cuadro 1**, el trabajo de campo se desarrolló entre el 12 de febrero y el 30 de julio de 1998. De las 50 cajas de ahorros que configuraban la población de análisis de esta investigación, 32 devolvieron el cuestionario, lo que supuso un índice de respuesta del 64 por 100 (en el **anexo II** aparece recogida la relación de cajas participantes en el estudio). Para alcanzar este elevado índice de respuesta, se contactó telefónicamente con los encuestados, lo que nos permitió garantizar un mayor grado de colaboración. Dos de los cuestionarios devueltos fueron desechados por incoherencia interna o ausencia significativa de datos, por lo que únicamente se utilizó la información contenida en los 30 cuestionarios restantes, lo que supone una tasa de respuesta del 60 por 100. La representatividad de la muestra quedó comprobada tanto por el nivel de respuesta, como por la distribución de las cajas en función de la cifra de ingresos, empleados y activos, si bien el margen de error se situó en torno al 11,6 por 100. Una vez realizado el trabajo de campo se procedió a verificar la coherencia interna de todos los cuestionarios y a la codificación de las preguntas, para posteriormente realizar el tratamiento informático de la información a través de los análisis estadísticos oportunos.

3. Características de las cajas de ahorros que componen la muestra.

Tal y como se observa en la **tabla 4**, el conjunto de entidades que forman nuestra muestra final está formado por 30 cajas que suman más de 30 billones de pesetas en activos, lo que supone un 66,3 por 100 de los activos totales del sector. Estas entidades además generan unas ventas de más de 2 billones de pesetas, que representan un 66,3 por 100 del total de ingresos del sector, y emplean a casi 60.000 empleados (65%). Además, cuentan con un amplia red de oficinas (10.951) y cajeros automáticos (13.176) distribuidos por toda España, que suponen el 65,7 por 100 y el 69,4 por 100 del total del sector, respectivamente. Finalmente, el número de tarjetas en circulación asciende a 12.404.437, lo que supone un 66,6 por 100 del total de tarjetas expedidas por las cajas.

CAJAS \ TOTAL	ACTIVO	INGRESOS	EMPLEADOS	OFICINAS	CAJEROS	TARJETAS
Muestra	30.207.668	2.220.504	59.002	10.951	13.176	12.404.437
Población *	45.553.688	3.347.284	90.056	16.645	18.979	18.620.879
Porcentaje	66,3%	66,3%	65,5%	65,7%	69,4%	66,6%

* No se incluye a la CECA.

TABLA 4. Características de la muestra: indicadores económicos.

FUENTE: *Elaboración propia.*

Por otra parte, si clasificamos a las cajas en función del número de empleados en pequeñas, medianas y grandes, se observa como, en general, tanto las cajas grandes (20%) y medianas (63,3%) como las pequeñas (16,7%) resultan bien representadas en nuestra muestra, con unas proporciones bastante similares a la de la población real (véase **tabla 5**).

TIPO DE CAJA	POBLACIÓN		MUESTRA	
	n	%	n	%
Pequeña (< 500 empl.)	11	22,0	5	16,7
Mediana (500-2.000 empl.)	27	54,0	19	63,3
Grande (> 2.000 empl.)	12	24,0	6	20,0
TOTAL	50	100,0	30	100,0

TABLA 5. Distribución de la población y de la muestra en función del número de empleados.

FUENTE: *Elaboración propia.*

Con el objetivo de identificar el perfil de las cajas de ahorros participantes en la investigación, se preguntó a los encuestados por una serie de cuestiones sobre las mismas, como el origen de la entidad y su grado de independencia. De esta manera, y tal y como se muestra en la **tabla 6**, el 53,3 por 100 de las entidades que constituyen la muestra son de origen público, mientras que el 46,7 por 100 restante son de origen privado. Además se observa cómo el 33,3 por 100 de las entidades estudiadas han experimentado procesos de fusión.

CARACTERÍSTICAS DE LA ENTIDAD		FRECUENCIAS	
		n	%
ORIGEN	Pública	16	53,3
	Privada	14	46,7
	TOTAL	30	100,0
GRADO DE INDEPENDENCIA	Fusionada	10	33,3
	No fusionada	20	66,7
	TOTAL	30	100,0

TABLA 6. Características de las entidades de la muestra.

FUENTE: *Elaboración propia.*

Además, se consideró oportuno obtener cierta información sobre los departamentos de RR.HH. de las entidades, tanto en lo que respecta a su composición, como en lo relativo a su funcionamiento, para así poder ampliar nuestra visión de cómo se gestionan los RR.HH. De los datos obtenidos se desprende que:

1. En el 60 por 100 de las entidades el departamento de RR.HH. cuenta con una dotación de personal reducida, no superando las 10 personas;
2. Un 20 por 100 de las cajas destina a este departamento entre 11 y 20 trabajadores; y
3. Sólo seis cajas cuentan con un departamento de RR.HH. con más de 20 empleados, de las cuales una supera la cifra de 50 trabajadores vinculados al área.

Sobre la forma de trabajar de este departamento es de señalar que el 100 por 100 de las entidades cuentan con bases de datos informatizadas del personal, aunque no todas afirman realizar una planificación anual de las necesidades del personal, así como llevar una política de RR.HH. coordinada sobre selección, formación, evaluación, promoción y retribución, tal y como muestran los datos de la **tabla 7**.

CARACTERÍSTICAS DEL DEPARTAMENTO DE RR.HH.		FRECUENCIAS	
		n	%
NÚMERO DE PERSONAS	Menos de 10	18	60,0
	De 11 a 20	6	20,0
	De 21 a 50	5	16,6
	Más de 50	1	3,4
	TOTAL	30	100,0
BASES DE DATOS	Sí	30	100,0
	No	–	–
	TOTAL	30	100,0
PLANIFICACIÓN PRR.HH.	Sí	28	93,3
	No	2	6,7
	TOTAL	30	100,0
COORDINACIÓN PRR.HH.	Sí	29	96,7
	No	1	3,3
	TOTAL	30	100,0

TABLA 7. Características de los departamentos de RR.HH. de las cajas que componen la muestra.

FUENTE: *Elaboración propia.*

Finalmente, para completar este análisis descriptivo de las cajas que conforman nuestra muestra se pidió a los encuestados una serie de datos relacionados con el perfil del trabajador de estas entidades. De esta manera, y tal y como se refleja en la **tabla 8**, el perfil tipo del empleado de las cajas de ahorros es el de una persona de mediana edad (36%), con estudios secundarios (49,6%), que lleva vinculado a la entidad menos de 10 años (39%), a través de un contrato fijo (91,9%).

DATOS DEL PERSONAL		FRECUENCIAS	
		n	%
TIPO DE CONTRATACIÓN	Personas fijas	52.593	91,9
	Personas contratadas	2.831	5,0
	Contratados en prácticas	986	1,7
	Subcontratados y de Empresas de Trabajo Temporal	823	1,4
EDAD	Menos de 25 años	2.089	3,7
	De 26 a 35 años	15.954	28,5
	De 36 a 45 años	20.145	36,0
	De 46 a 55 años	13.908	24,9
	Más de 55 años	3.819	6,9
ANTIGÜEDAD	Menos de 10 años	21.833	39,0
	De 11 a 20 años	16.264	29,0
	De 21 a 30 años	14.749	26,3
	Más de 30 años	3.047	5,5
NIVEL DE FORMACIÓN	Con estudios primarios	4.099	9,4
	Con estudios secundarios	21.609	49,6
	Con titulación universitaria de grado medio ..	6.299	14,4
	Con titulación universitaria de grado superior	11.578	26,6
GASTOS DE FORMACIÓN POR EMPLEADO EN 1997 (ptas.)		100.231	

TABLA 8. Características del personal de las cajas de ahorros que componen la muestra.

FUENTE: *Elaboración propia.*

4. Características de los encuestados.

En aras de determinar el perfil de nuestros encuestados, y partiendo de las variables demográficas y profesionales que hemos incluido en el cuestionario, hemos descrito a los encuestados atendiendo a su edad, sexo, grado de formación, experiencia en el sector, en la entidad y en el puesto actual, así como el número de personas a su cargo (véase la **tabla 9**). Del análisis de los datos recogidos, se puede extraer una aproximación del perfil de los encuestados destacándose que la mayoría han sido hombres (96,2%), de mediana edad (84,8% de 36-55 años) y con estudios universitarios superiores (69,2%). Con respecto al grado de experiencia, es de resaltar que la mayoría tiene una gran experiencia en el sector (50% más de 20 años) y en la entidad (68% lleva más de 10 años), siendo ésta menor en el desempeño de su puesto actual (66,7% lleva menos de 10 años). En cuanto a la categoría profesional de los encuestados hay que señalar que, exceptuando un subdirector general, el resto han sido personas directamente vinculadas al departamento de RR.HH., contestando el director o subdirector de RR.HH. en el 42,3 por 100 de los casos y los jefes de personal en el 38,5 por 100. En cuanto al número de personas a su cargo, éste no suele superar los 10 empleados con una tasa del 71,4 por 100.

TABLA 9. Características de los encuestados.

CARACTERÍSTICAS	DIMENSIONES	MUESTRA	
		n	%
EDAD	De 25 a 35 años	1	3,8
	De 36 a 45 años	11	42,4
	De 46 a 55 años	11	42,4
	55-Más años	3	11,4
	TOTAL	26	100,0
SEXO	Hombre	25	96,2
	Mujer	1	3,8
	TOTAL	26	100,0
NIVEL DE ESTUDIOS	Secundarios	6	23,1
	Universitarios medios	2	7,7
	Universitarios superiores	18	69,2
	TOTAL	26	100,0

TABLA 9. Características de los encuestados (continuación).

CARACTERÍSTICAS		DIMENSIONES	MUESTRA	
			n	%
AÑOS DE EXPERIENCIA	SECTOR	De 0 a 10	6	23,1
		De 11 a 20	7	26,9
		De 21 a 30	7	26,9
		31-Más	6	23,1
		TOTAL	26	100,0
	CAJA	De 0 a 10	8	32
		De 11 a 20	7	28
		De 21 a 30	7	28
		31-Más	3	12
		TOTAL	25	100,0
	PUESTO	De 0 a 10	16	66,7
		De 11 a 20	7	29,1
De 21 a 30		1	4,2	
31-Más		0	0	
TOTAL		24	100,0	
PUESTO ACTUAL		Director/Subdirector RR.HH.	11	42,3
		Jefe Personal RR.HH.	10	38,5
		Subdirector General	1	3,8
		Otros	4	15,4
		TOTAL	26	100,0
NÚMERO DE PERSONAS A SU CARGO		De 0 a 10	15	71,4
		De 10 a 20	4	19,0
		De 20 a 30	1	4,8
		30-Más	1	4,8
		TOTAL	21	100,0

FUENTE: *Elaboración propia.*

5. Análisis y resultados.

En este apartado pretendemos exponer los diferentes análisis llevados a cabo y los resultados obtenidos para alcanzar el objetivo de esta investigación, que pretende describir cómo incide en los resultados organizativos el SRR.HH. adoptado por las cajas de ahorros, es decir, la combinación de prácticas y políticas de RR.HH. que emplee la entidad para crear y desarrollar un capital humano estratégico. En primer lugar, se ha realizado un análisis de la consistencia interna del cuestionario y de cada una de las escalas de las variables utilizadas para medir estas dimensiones. En segundo lugar, se ha procedido a realizar un análisis de componentes principales con rotación *varimax* sobre el conjunto de ítem utilizados para medir los aspectos teóricos, al objeto de reducir la dimensionalidad de las distintas escalas y facilitar el análisis e interpretación de los resultados, con la menor pérdida de información. Posteriormente se ha tratado de identificar la existencia de grupos de cajas de ahorros con perfiles similares en relación a sus prácticas y políticas de RR.HH., mediante la realización de un análisis *cluster*. Finalmente, y al objeto de verificar las hipótesis de partida vinculadas a este primer objetivo de investigación, se han realizado diversos contrastes de asociación y grado de relación entre las variables objeto de estudio, así como de la existencia de diferencias significativas entre los grupos en relación a las variables dependientes. A continuación procedemos a explicar de forma más detallada cada uno de estos análisis, así como los resultados obtenidos.

5.1. Test de fiabilidad y simplificación de escalas.

La fiabilidad, condición necesaria para la validez, hace referencia a la probabilidad de que un instrumento de medición determinado genere los mismos resultados cada vez que es aplicado al mismo individuo y en idéntica situación. En concreto, los instrumentos utilizados en las ciencias sociales son generalmente considerados fiables si producen resultados similares con independencia de quién los administre y de la manera en que sean utilizados (BABBIE, 1995; GEORGE y MALLERY, 1995).

Para analizar la fiabilidad de una escala utilizamos el estadístico *alpha* propuesto por CRONBACH (1951), que determina el grado de consistencia interna de una escala de medición mediante el cálculo de la correlación media de una de sus variables con todas las demás variables de la escala. Su valor varía entre cero y uno, si bien es posible la existencia de valores negativos, lo que indicaría que en la escala hay algunos ítem que miden lo opuesto a lo que miden los demás. Cuanto más cercano esté el valor del *alpha* de CRONBACH a 1, mayor es la consistencia interna de los ítem que componen el instrumento de medición, aunque, tal y como ya habíamos indicado, no existe un acuerdo generalizado sobre cuál debe ser el valor a partir del cual pueda considerarse una escala como fiable.

En este estudio se utilizó una escala de 18 ítem para medir la filosofía imperante en las políticas y prácticas de RR.HH. de la entidad, cuyo *alpha* de CRONBACH fue de 0,591, por lo que consideramos que la escala es aceptable. Dado que esta escala estaba compuesta por un gran número de ítem, a continuación procedimos a reducir su dimensionalidad a través del método multivariante descriptivo denominado *análisis de componentes principales*.

Como resultado de aplicar el análisis de componentes principales a la escala de 18 ítem utilizados para medir la filosofía de gestión de las entidades objeto de estudio en lo relativo a su política de RR.HH., se desprenden los siguientes resultados recogidos en la **tabla 10**:

1. La existencia de ocho dimensiones o factores que explican el 79,8 por 100 de la varianza total;
2. Las correlaciones existentes entre los factores y los diferentes ítem, expresadas a través de las cargas factoriales, son muy significativas, dado que casi todas presentan valores superiores al 0,5;
3. Las proporciones de varianza explicada de cada uno de los ítem, expresadas a través de las comunales, son bastante elevadas, dado que prácticamente en todos los casos se explica un porcentaje de la variabilidad de las respuestas superior al 0,7.

TABLA 10. Análisis de componentes principales y grado de fiabilidad de las escalas que miden las políticas y prácticas de Recursos Humanos.

RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES			
	ÍTEM	COM.	C.F.
FACTOR 1A: DESARROLLO INTERNO DEL PERSONAL	V12 Evaluaciones periódicas	0,883	0,824
	V13 Promoción en función de la evaluación	0,774	0,696
	V9 Formación en el puesto	0,777	0,684
	V7 Retención personal socializado	0,534	0,482
	VALOR PROPIO		3,534
	% DE VARIANZA EXPLICADA POR EL FACTOR 1A		19,6%
FACTOR 2A: PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO INTERNO DEL PERSONAL	V20 Planes de carreras	0,759	0,790
	V4 Selección asegura adaptación candidato a la organización	0,673	0,769
	VALOR PROPIO		2,369
	% DE VARIANZA EXPLICADA POR EL FACTOR 2A		13,2%
	% ACUMULADO DE VARIANZA EXPLICADA		32,8%

TABLA 10. Análisis de componentes principales y grado de fiabilidad de las escalas que miden las políticas y prácticas de Recursos Humanos (continuación).

RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES			
	ÍTEM	COM.	C.F.
FACTOR 3A: FOMENTO DE UN MERCADO LABORAL INTERNO	V14 Promoción vs. contratación externa para puestos importantes	0,828	0,838
	V8 Formación continua	0,851	0,770
	VALOR PROPIO		2,050
	% DE VARIANZA EXPLICADA POR EL FACTOR 3A		11,4%
	% ACUMULADO DE VARIANZA EXPLICADA		44,2%
FACTOR 4A: IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DEL CAPITAL HUMANO ESPECÍFICO	V10 Desarrollo de capacidades y conocimientos específicos	0,825	0,831
	V3 Importancia estratégica de los aspectos de RR.HH.	0,753	0,632
	VALOR PROPIO		1,777
	% DE VARIANZA EXPLICADA POR EL FACTOR 4A		9,9%
	% ACUMULADO DE VARIANZA EXPLICADA		54,1%
FACTOR 5A: INCENTIVOS PÚBLICOS Y COLECTIVOS	V11 Criterios de promoción públicos	0,883	0,899
	V19 Incentivos salariales colectivos	0,828	0,799
	VALOR PROPIO		1,550
	% DE VARIANZA EXPLICADA POR EL FACTOR 5A		8,6%
	% ACUMULADO DE VARIANZA EXPLICADA		62,7%
FACTOR 6A: RETRIBUCIÓN NO SUJETA A CONVENIO COLECTIVO Y PÉRDIDA DE PERSONAL CAPACITADO	V15 Convenio colectivo retribución general	0,883	0,916
	V6 Pérdida del personal cualificado	0,818	0,573
	V16 Convenio colectivo retribución variable	0,707	0,512
	VALOR PROPIO		1,153
	% DE VARIANZA EXPLICADA POR EL FACTOR 6A		6,4%
	% ACUMULADO DE VARIANZA EXPLICADA		69,1%

TABLA 10. Análisis de componentes principales y grado de fiabilidad de las escalas que miden las políticas y prácticas de Recursos Humanos (continuación).

RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES			
	ÍTEM	COM.	C.F.
FACTOR 7A: INCENTIVOS POR OBJETIVOS SÓLO PARA DIRECTIVOS	V17 Retribución variable por objetivos	0,831	0,853
	V18 Incentivos salariales a todos los niveles	0,852	-0,441
	VALOR PROPIO		1,043
	% DE VARIANZA EXPLICADA POR EL FACTOR 7A		5,8%
	% ACUMULADO DE VARIANZA EXPLICADA		74,9%
FACTOR 8A: SELECCIÓN DE PERSONAL CUALIFICADO	V5 Selección de personal cualificado	0,856	0,911
	VALOR PROPIO		0,882
	% DE VARIANZA EXPLICADA POR EL FACTOR 8A		4,9%
	% ACUMULADO DE VARIANZA EXPLICADA		79,8%
ANÁLISIS DE FIABILIDAD			
ALPHA DE CRONBACH		0,591	
NOTA: COM.: comunalidad; C.F.: carga factorial.			

FUENTE: *Elaboración propia.*

Factor 1A: Desarrollo interno del personal.

El primer factor extraído explicó el 19,6 por 100 de la varianza total y tuvo un valor propio de 3,534. Como se muestra en la **tabla 10**, el factor incluyó cuatro ítem que hacían referencia a la realización de evaluaciones periódicas de personal (V12), la promoción interna en función de esas evaluaciones (V13), la formación en el puesto (V9) y la capacidad de retención del personal socializado, hecho este que se midió preguntando sobre la tasa de bajas y despidos de personas con los valores y creencias de la organización ya asumidos (V7). De la interpretación que esta dimensión puede tener en nuestro estudio, podría desprenderse que aquellas entidades que tuvieran una alta puntuación en este factor serían organizaciones que tienen una filosofía de gestión que apuesta claramente por el desarrollo interno del personal.

Factor 2A: Planificación del desarrollo interno del personal.

El segundo factor, con un valor propio de 2,369, explicó el 13,2 por 100 de la varianza total. Está compuesto por dos ítem, uno referente a la existencia de planes de carreras (V20) y otro a la existencia de una política de selección de personal que asegure la adaptación de los candidatos reclutados a la organización como un todo (V4). Este factor parece estar midiendo el grado de planificación del desarrollo interno del personal, tanto antes de entrar a la organización, seleccionando a aquellas personas que constituyan un activo para toda la organización, y no simplemente cubriendo la vacante de un puesto, como durante la posterior vida laboral del empleado en la entidad, mediante planes de carreras que unifiquen los criterios de formación, evaluación y promoción para los empleados.

Factor 3A: Fomento de un mercado laboral interno.

Con un valor propio de 2,050, el tercer factor extraído explicó un porcentaje del 11,4 por 100 de la varianza total. Este factor, que refleja la apuesta de la entidad por un política de formación continua (V8), así como la preferencia por la formación y promoción del personal de dentro de la organización para la ocupación de los puestos importantes, en contraposición con la contratación de personal externo (V14), parece estar midiendo la voluntad de las cajas de fomentar una formación continua encaminada a garantizar la preparación de candidatos para los puestos importantes, creando así un mercado laboral interno.

Factor 4A: Importancia estratégica del capital humano específico.

El cuarto factor explicó el 9,9 por 100 de la varianza total y alcanzó un valor propio de 1,777. El factor, fue denominado «importancia estratégica del capital humano específico», por integrar el ítem V3, que hace referencia a la importancia estratégica que se le concede en la caja a los aspectos de RR.HH. y el ítem V10, que intenta reflejar la predisposición de la entidad a que los empleados desarrollen capacidades y conocimientos específicos de la misma, en lugar de otros más genéricos. Es por ello que creemos puede ser un indicador de la importancia estratégica que se le concede al capital humano específico.

Factor 5A: Incentivos públicos y colectivos.

Este quinto factor, compuesto por dos ítem y con un valor propio de 1,55, explicó el 8,6 por 100 de la varianza total. Los dos ítem que componen este factor nos indican, en cierta medida, cómo es la política de incentivos de la entidad, en concreto, si los criterios que se utilizan para la promoción del personal se dan a conocer a todos los empleados (V11), y si las primas y bonos se determinan en función del logro de los objetivos de forma colectiva en lugar de individualmente (V19). Por esta razón el factor recibe el nombre de «incentivos públicos y colectivos».

Factor 6A: Retribución no sujeta a convenio colectivo y pérdida de personal capacitado.

El sexto factor extraído tuvo un valor propio de 1,153 y explicó el 6,4 por 100 de la varianza total. El factor incluyó tres ítem: dos de ellos hacen referencia al seguimiento por parte de la caja del convenio colectivo nacional en materia retributiva, tanto de una forma general (V15), como para la retribución variable (V16). El tercero trata de describir la capacidad de retención del personal cualificado por parte de la entidad, analizando el nivel de abandonos y despidos de personas que ya poseen los conocimientos y capacidades necesarios (V6), y, curiosamente, aparece asociado al hecho de seguir o no las directrices nacionales en política retributiva. Así pues, aquellas cajas que tengan una alta puntuación en este factor serán cajas que no siguen el convenio colectivo nacional en ningún aspecto de su política retributiva y que pierden su personal cualificado.

Factor 7A: Incentivos por objetivos sólo para directivos.

Con un valor propio de 1,043, este séptimo factor explicó un porcentaje aceptable de la varianza total (5,8%). El factor abarcó dos ítem, siendo significativo el valor negativo (-0,441) de la carga factorial del ítem V18, que mide la utilización de incentivos salariales a todos los niveles organizativos. Por este hecho, se debe prestar un especial cuidado a la hora de analizar las coordenadas de las entidades en este factor. Dado que en el cuestionario hemos utilizado una escala bipolar donde se medía la utilización de incentivos salariales para todos los niveles organizativos *versus* sólo para directivos, una puntuación positiva en este factor significaría el uso de tales incentivos sólo para directivos; de ahí el nombre del factor. El segundo ítem recogido en este factor hace referencia a la utilización de criterios como el logro de objetivos y el desempeño profesional como aspectos más importantes sobre los que se sustenta la retribución variable (V17). De esta forma, el factor considerado parece expresar el uso de «incentivos por objetivos sólo para directivos». Aunque la fiabilidad de la escala no es buena -hecho reflejado por el estadístico *alpha* de CRONBACH, lo cual puede ser lógico pues la dimensión retributiva abarca muchos más aspectos que los aquí considerados- estimamos oportuno seguir manteniendo el factor en los análisis posteriores pues puede ser indicativo de un aspecto concreto de la política retributiva seguida por la entidad que, a nuestro entender, es muy interesante.

Factor 8A: Selección de personal cualificado.

Este último factor, que obtuvo un valor propio de 0,882, fue introducido en el análisis al comprobar la mejora sustancial que se obtenía en todos los indicadores de la calidad de la representación, tanto el porcentaje final de la varianza explicada que se incrementó un 4,9 por 100, por lo que la varianza total acumulada, explicada conjuntamente por los ocho factores, ascendió a 79,8 por 100; como por la mejora de las comunalidades y la mejor calidad descriptiva de cada uno de los factores finales. Este factor estuvo compuesto por un único ítem (V5) que medía el grado en que la selección de personal primaba las capacidades y conocimientos de los candidatos sobre otros factores. Por ello, el factor fue denominado «selección de personal cualificado».

5.2. Formación de grupos homogéneos: análisis cluster.

Al objeto de poder contrastar las hipótesis formuladas vinculadas con nuestro objetivo de investigación, fue necesaria la identificación de grupos de cajas de ahorros en las que existieran diferencias respecto a sus políticas y prácticas de RR.HH., esto es, grupos de cajas definidos por sus comportamientos respecto a los factores de política de RR.HH. obtenidos en el análisis de componentes principales realizado previamente. La formación de estos grupos se puede realizar en tanto que se pueden encontrar filosofías de gestión de RR.HH. similares respecto a criterios y actitudes entre distintas cajas.

La formación de dichos grupos se realizó aplicando un análisis *cluster*. Esta técnica tiene por objeto formar grupos de objetos (individuos) homogéneos respecto a una variedad de atributos, que pueden ser tanto cuantitativos como cualitativos (GONZÁLEZ, 1991). En concreto, el objetivo de utilizar esta técnica en nuestra investigación era la de formar grupos de cajas de ahorros homogéneas respecto a las prácticas y políticas de RR.HH. empleadas. En consecuencia, los factores resultantes de la aplicación del análisis de componentes principales sobre la escala de ítem que medían estas dimensiones fueron utilizados para la formación de los grupos. El algoritmo utilizado para la formación de los grupos ha sido el no jerárquico para el método de K-medias, que permite la reasignación de objetos a lo largo del proceso. Para la aplicación de esta técnica hay que establecer primeramente el número de grupos y como no existe una pauta establecida *a priori* sobre cuál es el número ideal de grupos, lo que se hace es obtener sucesivas soluciones de 2, 3..., hasta un número determinado de grupos, comparar las soluciones y después seleccionar aquella que mejor represente los objetivos establecidos *a priori* por el investigador. En este sentido, la solución elegida en nuestro caso ha sido la de cuatro grupos, por considerar que era la que, cumpliendo con los criterios de convergencia de este método para ser válida, mejor reflejaba las diferencias en la adopción de las políticas de RR.HH. por cada grupo de cajas.

Los resultados de este análisis reflejan, por tanto, la existencia de cuatro grupos integrados por 5, 3, 6 y 16 cajas respectivamente, donde las distancias entre los centroides o centros de gravedad, mostradas en la **tabla 11**, indican que están perfectamente diferenciados, siendo los grupos menos parecidos el 2 y el 1, y el 2 y el 3; mientras que los más similares son el 3 y el 4.

	1			
1	0,0000			
2	3,4984	0,000		
3	2,8637	3,2646	0,000	
4	2,334	2,7011	2,1279	0,0000

TABLA 11. Distancia entre los centroides de los *clusters*.

FUENTE: *Elaboración propia.*

De igual forma y tal y como refleja la **tabla 12**, donde se recogen los centros de gravedad o valor medio de cada grupo en relación a cada uno de los factores, los cuatro grupos no mostraron igual grado de acuerdo con respecto a su percepción de cualquiera de los factores que explicaban su filosofía de gestión de RR.HH. Es precisamente este hecho el que nos va a permitir caracterizar después a cada uno de los cuatro grupos.

FACTORES	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4
F1A: Desarrollo interno del personal	0,637	- 1,518	0,638	- 0,153
F2A: Planificación del desarrollo interno del personal	- 0,02	- 0,602	- 0,402	0,264
F3A: Fomento de un mercado laboral interno .	- 0,055	- 1,718	0,420	0,181
F4A: Importancia estratégica del capital humano específico	0,878	- 0,099	- 1,213	0,199
F5A: Incentivos públicos y colectivos	- 0,977	- 0,342	- 0,383	0,513
F6A: Retribución no sujeta a convenio colectivo y pérdida de personal capacitado	- 1,012	0,330	0,080	0,224
F7A: Incentivos por objetivos sólo para directivos	- 0,023	- 0,050	- 0,237	0,106
F8A: Selección de personal cualificado	- 0,749	0,391	0,608	- 0,067

TABLA 12. Grupos de cajas obtenidos en el análisis *cluster*.

FUENTE: *Elaboración propia.*

Asimismo, y al objeto de determinar qué factores eran los más relevantes en la diferenciación de los grupos, se procedió a realizar un análisis de la varianza, cuyos resultados, que se recogen en la **tabla 13**, indican que son cuatro los factores más relevantes: el factor 4A (importancia estratégica del capital humano específico), el factor 1A (desarrollo interno del personal), el factor 3A (fomento de un mercado laboral interno) y el factor 5A (incentivos públicos y colectivos). A su vez, y teniendo en cuenta los niveles de significación podemos decir que, por un lado, los factores 2A, 7A y 8A no son representativos para la formación de los grupos y, por otro lado, que el factor 6A (retribución no sujeta a convenio colectivo y despido de personal capacitado), aunque no presenta una F superior a cuatro, sí puede ser considerado significativo a un nivel de 0,1.

FACTORES	F	p
F1A: Desarrollo interno del personal	5,922	0,00
F2A: Planificación del desarrollo interno del personal	1,067	0,38
F3A: Fomento de un mercado laboral interno	4,985	0,00
F4A: Importancia estratégica del capital humano específico	7,405	0,00
F5A: Incentivos públicos y colectivos	4,724	0,00
F6A: Retribución no sujeta a convenio colectivo y pérdida de personal capacitado	2,403	0,09
F7A: Incentivos por objetivos sólo para directivos	0,161	0,92
F8A: Selección de personal cualificado	2,056	0,13

TABLA 13. Niveles de significación de los factores en el análisis *cluster*.

FUENTE: *Elaboración propia.*

Así pues, como acabamos de analizar, todos los factores no tienen siempre la misma relevancia al efecto de catalogar a qué grupo pertenece un individuo, ya que unos aspectos son más importantes que otros. A continuación realizaremos una descripción más detallada de los cuatro grupos identificados, donde también se resumen sus principales características demográficas del conjunto de cajas que conforman cada grupo (véanse **tablas 14, 15 y 16**).

CARACTERÍSTICAS DE LA ENTIDAD		FRECUENCIAS									
		GRUPO 1		GRUPO 2		GRUPO 3		GRUPO 4		MUESTRA	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ORIGEN	Pública	2	40,0	2	66,7	1	16,7	11	68,8	16	53,3
	Privada	3	60,0	1	33,3	5	83,3	5	31,3	14	46,6
GRADO DE INDEPENDENCIA	Fusionada	1	20,0	1	33,3	-	-	8	50,0	10	33,3
	Independiente	4	80,0	2	66,7	6	100	8	50,0	20	66,7
TAMAÑO	Pequeñas (< 500 empl.)	1	20,0	1	33,3	2	33,3	1	6,2	5	16,7
	Medianas (500-2.000 empl.) .	3	60,0	2	66,7	4	66,7	10	62,5	19	63,3
	Grandes (> 2.000 empl.)	1	20,0	-	-	-	-	5	31,3	6	20,0

TABLA 14. Características de las cajas que forman los grupos.

FUENTE: *Elaboración propia.*

CARACTERÍSTICAS DEL DEPARTAMENTO DE RR.HH.		FRECUENCIAS									
		GRUPO 1		GRUPO 2		GRUPO 3		GRUPO 4		MUESTRA	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
NÚMERO DE PERSONAS	Menos de 10	4	80,0	2	66,7	5	83,3	7	43,7	18	60,0
	De 11 a 20	-	-	1	33,3	1	16,7	4	25,0	6	20,0
	De 21 a 50	1	20,0	-	-	-	-	4	25,0	5	16,6
	Más de 50	-	-	-	-	-	-	1	6,3	1	3,4
BASES DE DATOS	Sí	5	100	3	100	6	100	16	100	30	100
	No	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PLANIFICA. PRR.HH.	Sí	5	100	3	100	5	83,3	15	93,8	28	93,3
	No	-	-	-	-	1	16,7	1	6,3	2	6,7
COORDINA. PRR.HH.	Sí	5	100	3	100	6	100	15	93,8	29	96,7
	No	-	-	-	-	-	-	1	6,3	1	3,3

TABLA 15. Características de los departamentos de RR.HH. de las cajas que forman los grupos.

FUENTE: *Elaboración propia.*

DATOS DEL PERSONAL		FRECUENCIAS									
		GRUPO 1		GRUPO 2		GRUPO 3		GRUPO 4		MUESTRA	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
TIPO DE CONTRATACIÓN	Personas fijas	5.168	91,7	2.236	92,3	4.241	86,6	40.948	92,5	52.593	91,9
	Personas contratadas	240	4,2	70	2,8	268	5,4	2.253	5,2	2.831	5,0
	Contratados en prácticas	184	3,3	27	1,1	92	1,9	683	1,5	986	1,7
	Subcontratados y de Empresas de Trabajo Temporal	45	0,8	90	3,8	299	6,1	389	0,8	823	1,4
EDAD	Menos de 25 años	367	5,7	247	10,8	233	5,2	1.242	2,9	2.089	3,7
	De 26 a 35 años	1.395	21,8	705	30,8	1.635	36,2	12.219	28,6	15.954	28,5
	De 36 a 45 años	2.358	37,1	808	35,2	1.433	31,8	15.546	36,4	20.145	36,0
	De 46 a 55 años	1.825	28,6	412	18,0	957	21,2	10.714	25,0	13.908	24,9
	Más de 55 años	434	6,8	120	5,2	253	5,6	3.012	7,1	3.819	6,9
ANTIGÜEDAD	Menos de 10 años	1.915	30,0	791	34,5	1.983	44,0	17.144	40,1	21.833	39,0
	De 11 a 20 años	2.133	33,5	1.106	48,2	1.188	26,4	11.837	27,7	16.264	29,0
	De 21 a 30 años	1.883	29,5	342	15,0	1.100	24,3	11.424	26,8	14.749	26,3
	Más de 30 años	449	7,0	53	2,3	240	5,3	2.305	5,4	3.047	5,5
NIVEL DE FORMACIÓN	Con estudios primarios	753	12,0	94	11,5	727	16,2	2.525	8,0	4.099	9,4
	Con estudios secundarios	3.249	51,4	211	25,8	1.628	36,3	16.521	51,7	21.609	49,6
	Con titulación universitaria de grado medio	865	13,6	275	33,6	967	21,5	4.192	13,1	6.299	14,4
	Con titulación universitaria de grado superior	1.457	23,0	238	29,1	1.167	26,0	8.693	27,2	11.578	26,6
GASTOS MEDIOS DE FORMACIÓN POR EMPLEADO EN 1997		81.471		100.893		128.676		89.887		100.231	

TABLA 16. Características del personal de las cajas que forman los grupos.

FUENTE: *Elaboración propia.*

A) Grupo 1: «Cajas con una política de RR.HH. contradictoria».

Este grupo está compuesto por cinco cajas (tres medianas, una pequeña y una grande, según el número de empleados) mayoritariamente de origen privado y entre las cuales sólo se ha producido un proceso de fusión. Cuenta además con una de las plantillas más envejecidas de toda la muestra y con más años de antigüedad en la entidad, con contratos fijos y con estudios secundarios en un alto porcentaje, siendo, además, el grupo que menos invierte en formación de personal, por término medio. Asimismo, las entidades englobadas en este grupo son cajas que cuentan con departamentos de RR.HH. de dimensiones reducidas.

En lo que respecta a la política de RR.HH. seguida, este grupo de cajas se caracteriza por el fomento de un capital humano propio y capacitado a través de evaluaciones periódicas del personal, realización de una promoción en función de dichas evaluaciones, la formación en el puesto y la retención del personal socializado, lo cual nos lleva a catalogarlo como un grupo que manifiesta abiertamente potenciar el desarrollo interno de su personal. Sin embargo, no parece hacerlo de una forma planificada tal y como lo demuestra la baja puntuación del grupo en el factor 2A, que mide este aspecto. Además, y como se refleja en el valor alcanzado para el factor 3A, tampoco parece potenciar la creación de un mercado laboral interno a través de programas de formación continua para la promoción interna, lo cual parece contradictorio con lo expresado en los ítem que mide el primer factor. Sin embargo, si se analiza la consideración estratégica que este grupo de cajas parece dar al capital humano, se observa como constituyen el grupo de entidades que manifiestan una mayor puntuación en este aspecto, lo cual también parece incongruente con el hecho de que después no se planifique la gestión de RR.HH. Estas contradicciones se observan además en las puntuaciones que este grupo obtiene en los factores 5A, 6A y 8A, de lo cual se desprende, por un lado, que es el grupo donde se aplica una política de incentivos menos pública y colectiva, aunque agrupe a aquellas cajas con una mayor puntuación en lo relativo al seguimiento del convenio colectivo nacional en materia retributiva; y, por otro lado, que aunque se obtenga la menor puntuación en lo referente a la pérdida del personal cualificado, es el grupo que presenta el menor valor respecto a la utilización de la cualificación profesional del candidato como criterio de selección de personal. Son todas estas consideraciones, que no parecen tener mucha coherencia, las que nos han llevado a catalogar a este grupo como aquellas cajas con un política de RR.HH. en cierta medida incongruente.

B) Grupo 2: «Cajas con una política precaria de RR.HH.».

Este segundo grupo está formado por tres cajas, dos de origen privado y una de origen público, y sólo en uno de los casos se ha dado un proceso de fusión. De estas cajas, una tiene menos de 500 empleados y las otras dos pueden caracterizarse como medianas por cuanto no superan los 2.000 trabajadores, aunque en una de ellas trabajan más de 1.500 empleados. Su personal, que es, por término medio, de los más jóvenes de la muestra y de los de menor antigüedad, es mayoritariamente fijo, aunque destaca el número de personas subcontratadas, siendo además el de mayor porcentaje de trabajadores con formación universitaria.

Con respecto a la política de RR.HH. seguida por las cajas de este grupo, es de destacar que son entidades con una política bastante deficitaria, hecho que queda corroborado por las puntuaciones del grupo en prácticamente todos los factores. Son entidades que no tienen una postura definida sobre la importancia estratégica de los RR.HH., pero tampoco hacen nada por fomentar la creación de esos recursos estratégicos. De hecho, sus prácticas y políticas de RR.HH., lejos de apoyar la creación de un capital humano estratégico, parecen hacer todo lo contrario. Esto queda patente en las puntuaciones de este grupo de cajas en los factores 1A, 2A y 3A, que son las menores de todas, lo cual viene a corroborar que son entidades donde no se realizan evaluaciones periódicas del personal ni se promociona en función de dichas evaluaciones; tampoco se potencia la formación en el puesto o la retención del personal socializado, lo cual es indicativo de la poca importancia que se le da a las prácticas de RR.HH. orientadas al desarrollo interno del personal. Son, por tanto, entidades que ni planifican ni llevan a cabo políticas de evaluación, promoción, formación o desarrollo interno del personal. No intentan crear un mercado laboral interno mediante unos programas de formación continuos orientados hacia la promoción de los individuos, no tienen una política de incentivos que sea pública y colectiva, hecho que queda además patente en su escasa adhesión al convenio colectivo nacional, y son el grupo que presenta una menor capacidad de retención de su personal cualificado.

C) Grupo 3: «Cajas con una política eficaz de RR.HH. pero no estratégicamente planificada».

Este grupo integra a seis cajas (cuatro medianas y dos pequeñas) que no han experimentado ninguna fusión y de las cuales cinco son de origen privado. Tiene un personal que se caracteriza por ser de los más jóvenes y con menor antigüedad, en comparación con la media, así como con una distribución equilibrada en cuanto a la formación universitaria y no universitaria, destacando el gran porcentaje de personas con estudios primarios. Son, además, las cajas con una menor proporción de personal fijo y más personal contratado y subcontratado, y las que más dinero invierten en formación de los empleados por término medio.

En relación a su política de RR.HH. se aprecia que, aunque reconocen explícitamente no tener una consideración estratégica del capital humano (F4A), lo cual se refleja además en el hecho de que no existe una política de planificación de desarrollo interno del personal (F2A), muestran, sin embargo, unos indicadores muy positivos sobre la efectividad de sus prácticas y políticas. Así, este grupo es el que presenta un mayor valor en cuanto al uso de políticas de RR.HH. de promoción, evaluación, formación y selección que potencian la creación de un capital humano estratégico. De esta manera, y tal y como reflejan las puntuaciones alcanzadas en los factores 1A, 3A y 6A, este grupo se caracteriza por el fomento de un capital humano propio y capacitado, a través de evaluaciones periódicas del personal, la realización de una promoción en función de dichas evaluaciones, la formación en el puesto y la retención del personal socializado. Asimismo, en este grupo se apuesta por la creación de un mercado laboral interno donde existe una formación continua del personal, que facilita la promoción interna para puestos importantes, al tiempo que se garantiza la selección del personal cualificado, primando este criterio sobre cualquier otro. En materia retributiva se aprecia como estas cajas se sitúan en una posición neutral en cuanto al seguimiento del convenio colectivo

nacional, lo cual da a entender que lo aplican en grado moderado. Esto también puede estar relacionado con el hecho de que muestren una puntuación negativa en lo referente a que dichos incentivos sean públicos y colectivos.

D) Grupo 4: «Cajas con una política de RR.HH. estratégicamente coherente».

Por último, nos encontramos con aquel grupo que engloba al mayor número de entidades, 16 (una pequeña, diez medianas y cinco grandes), de las que el 68,8 por 100 son de origen público y el resto de origen privado y la mitad han surgido como consecuencia de un proceso de fusión. Son cajas con una alta proporción de personal fijo, mayoritariamente de mediana edad, con una antigüedad inferior a los 10 años en el 40 por 100 de los casos, y entre 10 y 20 años y más de 20 años, en torno al 30 por 100. Casi el 60 por 100 de los empleados no cuenta con formación universitaria, siendo el grupo que, con un 51,7 por 100, tiene a más personal con estudios secundarios.

Estas cajas parecen tener, aunque de forma moderada, una concepción más estratégica de los RR.HH., así como una mayor coherencia entre las prácticas y políticas utilizadas para gestionarlos. Tal y como reflejan los resultados del análisis *cluster*, las puntuaciones de este grupo en cada uno de los factores se sitúan sobre los valores intermedios, no destacando significativamente salvo en dos factores: en el factor 2A, que hace referencia a la planificación de las políticas de desarrollo interno del personal, donde obtienen la máxima puntuación; y en el factor 5A que explica la existencia de una política de incentivos pública y colectiva. Hay que reseñar también, que estas cajas parecen no seguir el convenio colectivo nacional en mayor medida que las del grupo 3, y a su vez pierden a un mayor número de empleados capacitados en relación con dicho grupo -que recordemos es el que más se parece a este grupo 4 según la distancia entre los centroides-.

5.3. Relación de las prácticas y políticas de RR.HH. con los resultados organizativos.

Una vez concluidos los análisis estadísticos de fiabilidad, simplificación de escalas y formación de grupos, en esta sección pretendemos abordar el objetivo de la presente investigación. Para ello procedemos a contrastar las hipótesis planteadas y que hacen referencia a que *aquellas cajas que combinen mejor sus prácticas y políticas de RR.HH. para crear y desarrollar un capital humano estratégico tendrán una mayor rentabilidad (H1) y productividad (H2)*. Los análisis llevados a cabo para contrastar estas dos hipótesis fueron:

- a) Un análisis de independencia, utilizándose el estadístico *eta* para determinar la existencia de relación y el estadístico *eta*² para establecer el grado de relación existente entre las variables objeto de estudio.
- b) Un análisis de la varianza *oneway* (ANOVA), a través del cual y con la ayuda del estadístico *F* de *Snedecor*, pudimos determinar para cada uno de los grupos la existencia o no de diferencias significativas en las puntuaciones medias de cada uno de ellos en función

de cada una de las variables utilizadas. Por otra parte, y para todos los análisis *oneway* realizados, se analizó la homogeneidad en las varianzas, a través del test de Levene. Cuando el requisito para aplicar este test no se pudo cumplir, pues fue imposible estabilizar la varianza se utilizaron pruebas no paramétricas como el análisis de la varianza de *Kruskal-Wallis*.

c) Los tests de TUKEY y SHEFFÉ para poder identificar los grupos que más se diferenciaban en las puntuaciones relativas a cada una de las variables utilizadas. Aunque es aconsejable que cuando los tamaños muestrales difieran bastante entre sí, como es el caso, se utilice el método de SHEFFÉ, hay que indicar que en nuestro caso los resultados fueron prácticamente similares para ambos test.

d) Un test de la *t* para muestras independientes a través del cual se pudo corroborar la existencia de las diferencias significativas entre los pares de grupos designados en el análisis anterior.

5.3.1. Las prácticas y políticas de RR.HH. y la rentabilidad organizativa.

Los resultados de estos análisis para la *rentabilidad* se presentan en la **tabla 17**, en la que se detalla para cada uno de los grupos, además de los valores de los estadísticos aplicados, el valor medio y la desviación típica.

RELACIÓN	GRUPO	n	MEDIA	DT	eta	eta ²	F (p)	TUKEY Y SHEFFÉ	t (p)	
Rentabilidad	1	5	-0,0004	0,0001	0,651	0,425	6,405 (0,00)	2-4	2-4	2-3
	2	3	-0,0033	0,0027						
	3	6	0,0018	0,0015				2-3	-2,79 (0,01)	-3,73 (0,00)
	4	16	0,0000	0,0017						

TABLA 17. Relación entre la rentabilidad y los grupos estratégicos de cajas de ahorros.

FUENTE: *Elaboración propia.*

De la lectura de los datos recogidos en esta tabla se desprenden las siguientes conclusiones:

1. La existencia de una alta dependencia entre la rentabilidad y los grupos de cajas definidos por su política de RR.HH. ya que el valor alcanzado por el estadístico *eta* (0,651) indica que la variabilidad de la rentabilidad va a estar en gran medida explicada por las diferencias entre grupos.

2. El valor del estadístico eta^2 nos indica que existe una alta relación entre la rentabilidad y el hecho de pertenecer a los distintos grupos, pues la proporción de variabilidad de la rentabilidad explicada por la pertenencia a un grupo es del 0,42.
3. Los resultados del análisis ANOVA *oneway* parecen mostrar la existencia de diferencias significativas entre los grupos de cajas caracterizadas por sus políticas de RR.HH. para un nivel de significación del 0,00.
4. La existencia de diferencias significativas entre los grupos quedaría, a su vez, demostrada mediante la aplicación de los tests de TUKEY y SHEFFÉ que revelaron la existencia de diferencias significativas ($p < 0,05$) precisamente entre los grupos con una mejor política de RR.HH. orientada a la creación y el desarrollo de un capital humano estratégico (grupos 3 y 4) y aquél con la política más precaria (grupo 2).
5. Los resultados del test de la t para muestras independientes también parecen corroborar las diferencias antes mencionadas a un nivel de significación del 0,01.

A modo de conclusión, y a la luz de los análisis llevados a cabo, se podría afirmar que se verifica la hipótesis H1, ya que se observa no sólo la existencia de relación entre el uso de determinadas prácticas y políticas de RR.HH. y la rentabilidad de las cajas de ahorros, sino que, además, se confirma la existencia de diferencias significativas, en términos de rentabilidad, entre las cajas que apuestan fuertemente por el uso de dichas prácticas y políticas en comparación con las entidades que no lo hacen. De esta manera, se comprobó como aquel grupo de cajas con una política de RR.HH. más precaria, en cuanto a la potenciación de un capital humano estratégico (grupo 2), fue el que manifestó una menor rentabilidad en comparación con los grupos que presentaban una política de RR.HH. más orientada a la creación y desarrollo de ese capital humano estratégico (grupos 3 y 4), confirmándose, de este modo, los descubrimientos alcanzados en trabajos como los de ARTHUR (1994), HUSELID (1995) y MACDUFFIE (1995), entre otros. Por tanto, y tal como la literatura teórica sugiere, los comportamientos de los empleados dentro de las organizaciones tienen importantes implicaciones para la actuación de la empresa (e.g. ULRICH, 1991; CAPPELLI y SINGH, 1992; BAILEY, 1993; PFEFFER, 1994), teniendo las prácticas y políticas de dirección de los RR.HH. un papel relevante en dicho comportamiento, ya que pueden afectar al rendimiento individual de los empleados a través de la influencia sobre las capacidades y motivación de los mismos, así como a través de las estructuras que permiten que éstos mejoren su rendimiento en sus puestos de trabajo. Y, si además, dichos rendimientos sobre la inversión en prácticas superiores de dirección de RR.HH. superan su coste real, la rentabilidad aumentará (HUSELID, 1995).

Debemos, por tanto, apoyar la argumentación de autores como BAILEY (1993), LADO y WILSON (1994), PFEFFER (1994), WRIGHT *et al.*, (1994), HUSELID (1995), KOCH y MCGRATH (1996) y ULRICH (1997), entre otros, en el sentido de que estos resultados sugieren que aquellas organizaciones que deseen mejorar la relación con sus RR.HH. y así convertirlos en activos estratégicos tendrán que:

1. Dar al capital humano propio y específico el valor y la importancia estratégica que se merece;
2. Fomentar el uso de prácticas y políticas de RR.HH. que potencien el desarrollo interno del personal, a través de evaluaciones periódicas del personal, la promoción interna en función

de dichas evaluaciones y la formación en el puesto y, sobre todo, generando un sentido de pertenencia y adhesión a la organización;

3. Potenciar el desarrollo de un mercado laboral interno donde se apueste por una política de formación continua así como por la formación y la promoción interna para suplir las vacantes de los puestos relevantes;
4. Fomentar una política de compensación que apueste no sólo por la retribución económica, sino que incluya paquetes de compensación extraordinarios, así como numerosas oportunidades de promoción y desarrollo interno que permitan la retención del capital humano altamente cualificado, etc.

5.3.2. Las prácticas y políticas de RR.HH. y la productividad.

En orden a contrastar la hipótesis H2, que hace referencia a la relación existente entre una adecuada combinación de prácticas y políticas de RR.HH. y la *productividad*, hemos utilizado en un primer momento los mismos análisis realizados para estudiar la contrastación de la hipótesis anterior. Sin embargo, no fue posible utilizar el análisis de la varianza *oneway* (ANOVA) para determinar la existencia de diferencias significativas en las puntuaciones medias de cada uno de los grupos en función de la productividad, ya que no se cumplía el test de *Levene* de homogeneidad de varianzas. Hemos de recordar que este requisito es particularmente importante cuando los tamaños muestrales son desiguales -como es nuestro caso-, ya que la probabilidad de rechazar la hipótesis nula, siendo verdadera, es mayor o menor que el nivel de significación asociado al estadístico *F*, dependiendo de si se han seleccionado menos o más individuos, respectivamente, de las poblaciones con mayor varianza. Fue pues, la imposibilidad de homogeneizar la varianza lo que nos hizo optar por el contraste no paramétrico de KRUSKAL-WALLIS para verificar la existencia de diferencias entre los grupos en cuanto a la productividad. No obstante, para ratificar los resultados de este análisis se aplicó el test de la *t* para muestras independientes, justamente para los grupos que, según el contraste anterior, presentan mayores diferencias en cuanto a las medias de los rangos.

RELACIÓN	GRUPO	n	MEDIA	DT	eta	eta ²	KRUSKAL-WALLIS		t	
							RANGOS	X ² (p)		(p)
Productividad	1	5	0,2445	0,2202	0,673	0,45	12,60	11,43 (0,00)	3-2	4-2
	2	3	-0,9755	1,4399			4,33			
	3	6	1,2901	0,4898			24,33		3,73 (0,00)	2,92 (0,01)
	4	16	0,5245	0,6928			15,19			

TABLA 18. Relación entre la productividad y los grupos estratégicos de cajas de ahorros.

FUENTE: *Elaboración propia.*

Los resultados de estos análisis, que aparecen recogidos en la **tabla 18**, ponen de manifiesto las siguientes conclusiones:

1. Al igual que ocurría con la hipótesis anterior, el valor alcanzado por el estadístico *eta* (0,673) indica la existencia de una alta dependencia entre la productividad y los grupos de cajas definidos por su política de RR.HH., es decir, que la variabilidad de la productividad va a venir explicada por las diferencias entre grupos.
2. Esta variabilidad es explicada por la pertenencia a un grupo en un 0,45, puesto que éste es el valor alcanzado por el estadístico *eta*².
3. De una primera observación de los estadísticos descriptivos ya se observa como el grupo que presenta una mayor productividad media es el grupo 3, seguido del 4 (que son aquellos grupos que engloban a las cajas con una mejor combinación de políticas de RR.HH.), mientras que el que muestra una variación negativa de la productividad es el grupo 2, precisamente, el que integra a las cajas de ahorros con un política de RR.HH. más deficiente. Este mismo hecho queda corroborado con el contraste no paramétrico de KRUSKAL-WALLIS que pretende contrastar que la distribución de la variable indicativa de la productividad es la misma independientemente de los grupos. Esta prueba que consiste en comparar las medias de los rangos en los cuatro grupos mostró un nivel de significación asociado al estadístico de contraste menor que 0,05, por lo que, a ese nivel de significación, se rechazará la hipótesis nula. Así pues, dado que las diferencias observadas entre las cuatro medias de rangos son estadísticamente significativas, se podría aceptar que la distribución del incremento de la productividad es distinta según el tipo de grupo. En particular, puede observarse que la media de los rangos correspondientes al grupo 3 es claramente mayor que la correspondiente a la del resto de los grupos, y en particular con respecto al grupo 2.
4. El resultado anterior se verificó a través de un contraste de la *t* para muestras independientes que demostró a un nivel de significación del 0,01 la existencia de diferencias estadísticamente significativas entre el grupo 2 y los grupos 3 y 4.

Estos resultados sugieren la verificación de la hipótesis H2, y por tanto revelan la existencia de una fuerte asociación positiva entre la productividad y las cajas que llevan a cabo una determinada política de gestión del personal, de tal forma que las cajas cuyas prácticas y políticas de RR.HH. están más orientadas a la creación y el desarrollo del capital humano estratégico son las que obtienen una mayor productividad (grupos 3 y 4), y con diferencia, respecto a las que no lo hacen (grupo 2). Estos resultados ponen de manifiesto la idea de que cuando el SRR.HH. de una organización es efectivo, dicha organización sabrá combinar aquellas prácticas y políticas de RR.HH. que le permitan seleccionar a los buenos empleados y colocarlos en aquellos puestos donde rindan al máximo. Es decir, que cuando una organización es excelente en la creación de recursos de capital humano tendrá un personal altamente productivo en relación a sus competidores (HUSELID, 1995; KOCH y McGRATH, 1996; ULRICH, 1997).

Una cuestión que consideramos interesante es la repercusión que el seguimiento del convenio colectivo nacional en materia retributiva puede tener sobre la productividad de los trabajadores. A este respecto es destacable que el grupo 3 -que es el más productivo- presente un mayor índice de seguimiento de dicho convenio que el grupo menos productivo -el grupo 2-, así como una menor tasa de pérdida de personal cualificado. Este hecho puede ser debido a que el grupo 3 tiene una mejor política de redistribución de las cuasi-rentas generadas por los RR.HH., y por tanto, es probable que surjan menos dificultades y tensiones como consecuencia de la distribución de las mismas, aspecto este que se pone de manifiesto también en el índice de bajas de personal cualificado, que es menor en el grupo 3 que en el 2. Así pues, este resultado parece apoyar el planteamiento de autores como GRANT (1991), PETERAF (1993) y KAMOCHE (1996), que apuesta por la necesidad de establecer un modelo de distribución de rentas aceptable, tanto por la organización como por los empleados, de manera que no se engendre un comportamiento oportunista o un conflicto en la organización que pueda minar el valor estratégico de los recursos. De esta forma, si bien las acciones colectivas de los empleados limitan, por una parte, la capacidad de maniobra de la empresa para apropiarse del valor añadido creado por los RR.HH. en su «propio beneficio», también le permite, por otra parte, aumentar la capacidad de retención del personal clave necesario para acumular el *stock* de conocimientos y capacidades que sustentan la creación del SRR.HH. (KAMOCHE, 1996).

IV. CONCLUSIONES

A modo de conclusión podemos afirmar, a la luz de los resultados alcanzados en este estudio, que aquellas cajas de ahorros que cuenten con un SRR.HH. que sepa combinar sus prácticas y políticas de RR.HH. para crear y desarrollar un capital humano estratégico tendrán unos mejores resultados organizativos, no sólo porque la forma en que una organización gestiona al personal tiene efectos en sus comportamientos y, por tanto, en la productividad y en la rentabilidad de la organización (ARTHUR, 1994; HUSELID, 1995; MCDUFFIE, 1995; KOCH y MCGRATH, 1996), sino también, porque la forma de gestionar a las personas está integrada en un sistema difícil de copiar por su gran amplitud (LADO y WILSON, 1994; KAMOCHE, 1996).

Desde un punto de vista práctico, las principales conclusiones de esta investigación están relacionadas con la manera en que las cajas de ahorros deberán afrontar la relación con su personal de cara al futuro. Un futuro que, como analizábamos anteriormente, está marcado por la puesta en marcha de la moneda única y por los cambios estratégicos que conllevará, como la necesidad de iniciar una reorganización interna, sobre todo en lo que se refiere a la política de RR.HH. como factor determinante del diferencial competitivo. En este sentido, nuestros resultados apoyan los descubrimientos de FERNÁNDEZ y SUÁREZ (1998) en cuanto a que las cajas de ahorros tendrán que tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Los directivos tendrán que mejorar sus conocimientos sobre la gestión de un personal cada vez más cualificado y polivalente para fomentar la comunicación y la motivación de los mismos;

2. Se precisa de nuevos sistemas de incentivos que valoren la vinculación a largo plazo con el cliente;
3. La formación especializada y la estabilidad del personal para aprovechar esos conocimientos especializados es fundamental; y
4. Como resultado de todo ello se hace necesario estimular una cultura con clara vocación de servicio.

Sería recomendable, asimismo, la continuidad en el estudio de la evolución de las distintas cajas de ahorros que han formado parte de esta investigación, dadas las múltiples ventajas que podrían deparar *estudios longitudinales* de estas características. Asimismo, sería interesante *ampliar el estudio* tanto de las cajas que no han participado como de las que sí lo han hecho. En este sentido, se podría comprobar si estas nuevas entidades pueden ser asignadas a los grupos ya existentes, o si alteran significativamente las agrupaciones ya formadas. Igualmente, deberíamos estar atentos a la evolución inmediata en el sector financiero, dados los cambios que, previsiblemente, se avecinan y que nos permitirán contrastar, aún más si cabe, la fortaleza de nuestras conclusiones en cuanto al valor estratégico de los RR.HH. En este mismo sector, sería interesante la realización de este mismo estudio aplicado a las entidades bancarias para poder llegar a obtener resultados comparativos que nos permitan explicar en qué medida las conclusiones aquí alcanzadas pueden ser extrapolables a la banca. Por otra parte, también se podría ampliar el estudio mediante una investigación de corte más cualitativo donde se analizase con mayor profundidad a entidades representativas de cada uno de los grupos, y así corroborar los resultados alcanzados.

Finalmente, debe tenerse en cuenta que existen muchos *otros factores* además de las prácticas y políticas de RR.HH. que influyen en la actuación organizativa, de igual forma que es posible que exista un complejo conjunto de relaciones interrelacionadas entre las prácticas y políticas de RR.HH. y otros recursos de la empresa, como la tecnología, que van más allá de los objetivos de este trabajo. En este sentido debemos señalar que, aunque en este estudio inicial no se han tenido en cuenta aquellos factores relacionados con el entorno externo, somos conscientes de su grado de influencia en los resultados de la empresa. Es por ello que sugerimos la realización de futuras investigaciones que traten de medir la influencia comparativa y complementaria de los factores internos y externos sobre dichos resultados.

BIBLIOGRAFÍA

AMIT, R. y SCHOEMAKER, P.J. (1993). «Strategic assets and organizational rent». *Strategic Management Journal*, 14: 33-46.

ARENAS, A.; MAGDALENA, E.; MARHUENDA, M. y SÁNCHEZ, E. (1998). «Las cajas de ahorros en 1997». *Análisis Financiero Internacional*, abril-mayo: 3-31.

- ARTHUR, J.B. (1994). «Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover». *Academy of Management Journal*, 37: 670-687.
- AZOFRA, V. y DE LA FUENTE, J.M. (1987) «El comportamiento estratégico de la banca española durante el período 1975-1985: una aproximación». *Anales de Estudios Económicos y Empresariales*, 2: 35-54.
- BABBIE, E. (1995). *The practice of social research*. Wadsworth Publishing Company. Belmont, CA, Estados Unidos.
- BAILEY, T. (1993). «Discretionary effort and the organization of work: employee participation and work reform since Hawthorne». Working paper. Columbia University. New York, Estados Unidos.
- BAIN, J.S. (1956). *Barriers to new competition*. Harvard University Press. Cambridge, MA, Estados Unidos.
- BARNEY, J.B. (1991). «Firms resources and sustained competitive advantage». *Journal of Management*, 17: 99-120.
- BARNEY, J.B. (1995). «Looking inside for competitive advantage». *Academy of Management Executive*, 9: 49-67.
- BARTEL, A.P. (1994). «Productivity gains form the implementation of employee training programs». *Industrial Relations*, 33: 411-425.
- BARTLETT, C.A. y GHOSHAL, S. (1988). «Organizing for worldwide effectiveness: The transactional solution». *California Management Review*, 31: 54-74.
- BARTLETT, C.A. y GHOSHAL, S. (1989). *Managing across borders: The transnational Solution*. London: Century Business. Inglaterra.
- BECKER, B. y GERHART, B. (1996). «The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects». *Academy of Management Journal*, 39: 779-801.
- BENGOECHEA, J. y PIZARRO, J. (1991). «La banca que inicia los noventa». *Papeles de Economía Española*, 49: 186-199.
- CAPPELLI, P. y SINGH, H. (1992). «Integrating strategic human resources and strategic management», en Lewin, D.; Mitchell, O. y Scheller, P. [Eds.]. *Research Frontiers in Industrial Relations*: 165-92. Industrial Relations Research Association. Madison, Win, Estados Unidos.
- CASCIO, W.F. (1991). *Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations*, (3.ª ed.). PWS-Kent. Boston, MA, Estados Unidos.
- CASTANIAS, R. y HELFAT, C. (1991). «Managerial, resources and rents». *Journal of Management*, 17: 155-171.
- COOL, K. y SHENDEL, D. (1988). «Performance differences among strategic groups». *Strategic Management Journal*, 9: 207-233.
- CRONSHAW, S. y ALEXANDER, R. (1991). «Why capital budgeting techniques are suited for assessing the utility of personnel programs: A reply to Hunter, Schmidt, and Cogging (1988)». *Journal of Applied Psychology*, 76: 454-457.
- CORTÉS, J. y PEREIRA, J. (1998a). «Dimensiones y recursos de las cajas de ahorros ante la moneda única». *Papeles de Economía Española*, 74-75: 2-19.

- CORTÉS, J. y PEREIRA, J. (1998b). «Los resultados de las cajas de ahorros en la década de los noventa». *Papeles de Economía Española*, 74-75: 36-54.
- CRONBACH, L.J. (1951). «Coefficient alpha and the internal structure of tests». *Psychometrika*, 16: 297-334.
- CUERVO, A. (1993). «El papel de la empresa en la competitividad». *Papeles de Economía Española*, 56: 363-378.
- DE SAÁ, P. (1998). «Los sistemas de recursos humanos como factores determinantes de la competitividad empresarial: una aplicación de la teoría de la empresa basada en los recursos». *Empresa y economía institucional*. ACEDE. Las Palmas de Gran Canaria.
- DIERICKX, I. y COOL, K. (1989). «Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage». *Management Science*, 35: 1.504-1.511.
- DYER, L. (1993). *Human resources as a source of competitive advantage*. Industrial Relations Centre Press, Queen's University. Kingston, Ontario, Canadá.
- DYER, L. y REEVES, T. (1995). «Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go?». *The International Journal of Human Resource Management*, 6: 656-670.
- EGEA-KRAUEL, C. (1991). «Estrategias competitivas del sector de cajas de ahorros». *Papeles de Economía Española*, 47: 2-24.
- ESPITA, M.A., POLO, Y. y SALAS V. (1991). «Grupos estratégicos y resultados en el sector bancario español». *Información Comercial Española*, 69:189-212.
- FERNÁNDEZ, Z. y SUÁREZ, I. (1998). «Las cajas de ahorros: Estrategia y estructura». *Papeles de Economía Española*, 74-75: 202-223.
- FLAVIÁN, C.; POLO, Y. y URQUIZU, P. (1994). «Comportamiento estratégico de las cajas de ahorros. Aplicación empírica». *Cuadernos Aragoneses de Economía*, 4 (1): 65-99.
- FLAVIÁN, C.; FUENTELES, L. y POLO, Y. (1998). «Comportamiento estratégico y rivalidad entre cajas de ahorros». *Empresa y economía institucional*. ACEDE. Las Palmas de Gran Canaria.
- GARCÍA, T. (1996). «Panorama del sistema bancario». *Colegio de Economistas de Madrid*, 69 (extr.): 208-216.
- GEORGE, D. y MALLERY, P. (1995). *SPSS/PC+ step by step: A simple guide and reference*. Wadsworth Publishing Company. Belmont, CA, Estados Unidos.
- GERBART, B.; y MILKOVICH, G.T. (1992). «Employee compensation: Research and practice», en Dunnette, M.D. y Hough, L.M. [Eds.]. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 3: 481-569. Consulting Psychologists Press. CA, Estados Unidos.
- GONZÁLEZ, B. (1991). *Análisis multivariante. Aplicación al ámbito sanitario*. SG Editores S.A. Barcelona. España.
- GRANT, R.M. (1991). «The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation». *California Management Review*, 17: 114-135.
- GRIMA I TERRE, J.D. y VON LÖHNEISEN, E. (1991). «Nuevas estructuras organizativas para bancos y cajas universales». *Papeles de Economía Española*, 49: 221-236.

- GUZZO, R.A.; JETTE, R.D. y KATZELL, R.A. (1985). «The effect of psychologically based intervention programs in worker productivity: A meta analysis». *Personnel Psychology*, 38: 275-291.
- HANSEN, G. y WERNERFELT, B. (1989). «Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors». *Strategic Management Journal*, 10: 399-411.
- HERNANGÓMEZ, J.; AZOFRA, V.; DE LA FUENTE, J.M. y GUTIÉRREZ, J. (1992). «La estructura organizativa de las cajas de ahorro: un análisis de la relación estrategia-estructura-resultados». Cuaderno de trabajo. *Fundación Fondo para la Investigación Económica y Social*.
- HUSELID, M.A. (1995). «The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance». *Academy of Management Journal*, 38: 673-703.
- ITAMI, H. (1987). *Mobilizing invisible assets*. Harvard University Press. Cambridge, MA, Estados Unidos.
- KAMOCHÉ, K. (1996). «Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm». *Journal of Management Studies*, 33: 213-233.
- KATZ, H.; KOCHAN, T. y GOBEILLE, K. (1983). «Industrial relations performance, economic performance, and QWL programs: An interplant analysis». *Industrial and Labor Relations Review*, 37: 3-17.
- KOCH, M.J. y McGRATH, R.G. (1996). «Improving labor productivity: Human resource management policies do matter». *Strategic Management Journal*, 17: 335-354.
- LAHTENMAKI, S. y PAALUMAKI, A. (1993). «The retraining and mobility motivations of key personnel: dependencies in the Finnish business environment». *The International Journal of Human Resource Management*, 4: 377-406.
- LADO, A. y WILSON, M. (1994). «Human resource system and sustained competitive advantage: Competency-based perspective». *Academy of Management Review*, 19: 699-727.
- LEGNICK-HALL, C.A. y LEGNICK-HALL, M.L. (1988). «Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology». *Academy of Management Review*, 13: 454-470.
- MACDUFFIE, J.P. (1995). «Human resources bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry». *Industrial and Labor Relations Review*, 48: 197-221.
- MARTÍNEZ-VILCHES, R. (1992). *Grupos estratégicos en el sector de cajas de ahorros españolas*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid.
- MAS, F.J. (1996). *Competencia y dinámica de grupos estratégicos. Aplicación al sector bancario español*. Universidad de Alicante, España.
- MAS, F.J. y GÓMEZ-SALA, J.C. (1992). «Identificación de grupos estratégicos en las cajas de ahorros españolas». *Revista Europea de Dirección y Economía de Empresa*, 1(3): 9-28.
- OLAVARRIETA, J.A. (1997). «La actividad de las cajas de ahorros ante la moneda única». *Perspectivas del Sistema Financiero*, 60: 19-30.
- PETERAF, N.A. (1993). «The cornerstone of the competitive advantage: A resource-based view». *Strategic Management Journal*, 14: 179-191.

- PFEFFER, J. (1994). «Competitive advantage through people». *California Management Review*, 36: 9-29.
- PORTER, M.E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press. New York, Estados Unidos.
- QUINTÁS, J.R. (1991). «Tecnología y banca minorista en la década de los noventa». *Papeles de Economía Española*, 47: 72-86.
- RUMELT, R.P. (1991). «How much does industry matter?». *Strategy Management Journal*, 12: 167-185.
- SCHULER, R.S. y MACMILLAN, I. (1984). «Gaining competitive advantage through human resource practice». *Human Resource Management*, 23: 241-256.
- SCHUSTER, M. (1983). «The impact of union-management cooperation on productivity and employment». *Industrial and Labor Relations Review*, 36: 415-430.
- SHERIDAN, J.E. (1992). «Organizational culture and employee retention». *Academy of Management Journal*, 35: 1.036-1.056.
- SNELL, S. y DEAN, J. (1992). «Integrating manufacturing and human resources management: a human capital perspective». *Academy of Management Journal*, 35: 467-504.
- TERPSTRA, D.E. y ROZELL, E.J. (1993). «The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance». *Personnel Psychology*, 46: 27-48.
- TICHY, N.; FOMBRUM, C. y DEVANNA, M. (1982). «Strategic human resource management». *Sloan Management Review*, 23: 47-61.
- ULRICH, D. (1991). «Using human resources for competitive advantage», en KILMANN, R.; FILMANN, I. y Associates [Eds.]. *Making organizations competitive*: 129-155. Jossey-Bass. San Francisco. CA, Estados Unidos.
- ULRICH, D. (1997). «Measuring human resources: An overview of practice and prescription for results». *Human Resource Management*, 3: 303-320.
- ULRICH, D. y LAKE, D. (1990). *Organizational capability: Competing from the inside/out*. Wiley. New York, Estados Unidos.
- ULRICH, D. y LAKE, D. (1991). «Organizational capability: Creating competitive advantage», *Academy of Management Executive*, 5: 77-92.
- VALERO, J.F. (1997). «La banca y las cajas de ahorros». *Colegio de Economistas de Madrid*, 74 (extr.): 193-202.
- WILLIAMSON, O.E. (1981). «The economics of organization: The transaction cost approach». *American Journal of Sociology*, 87: 548-77.
- WRIGHT, P.M. y MCMAHAN, G.C. (1992). «Theoretical perspectives for strategic human resource management». *Journal of Management*, 18: 295-320.
- WRIGHT, P.M.; MCMAHAN, G.C. y MCWILLIAMS, A. (1994). «Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective». *The international Journal of Human Resource Management*, 5: 301-326.

ANEXO I. CUESTIONARIO POSTAL. ESTUDIO DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS DE LAS CAJAS DE AHORROS ESPAÑOLAS

P.1. ¿Podría expresar su opinión sobre los siguientes pares de afirmaciones, señalando en la siguiente escala de 1 a 7 el valor más cercano a la afirmación que usted considere que se corresponde con la filosofía de gestión de su entidad?

Los temas relacionados con los recursos humanos tienen una gran importancia en la toma de decisiones estratégicas de nuestra entidad.	1	2	3	4	5	6	7	Los temas relacionados con los recursos humanos no tienen una gran importancia en la toma de decisiones estratégicas de nuestra entidad.
Mediante la selección de personal se asegura que entren a la organización sólo aquellas personas que se adaptan a los requisitos del puesto en particular, más que a la organización como un todo.	1	2	3	4	5	6	7	Mediante la selección de personal se asegura que el candidato se adapte más a la organización como un todo, que al puesto en particular.
Las personas seleccionadas suelen tener el nivel de capacidades y conocimientos requerido por el puesto.	1	2	3	4	5	6	7	Las personas seleccionadas suelen tener un nivel de capacidades y conocimientos distinto al requerido por el puesto.
La mayoría de las personas despedidas o que han abandonado la entidad en los últimos años no poseían los conocimientos y capacidades necesarios para el puesto de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7	La mayoría de las personas despedidas o que han abandonado la entidad en los últimos años poseían los conocimientos y capacidades necesarios para el puesto de trabajo.
La mayoría de las personas despedidas o que han abandonado la entidad en los últimos años no compartían los valores y creencias de la entidad.	1	2	3	4	5	6	7	La mayoría de las personas despedidas o que han abandonado la entidad en los últimos años compartían los valores y creencias de la entidad.
En nuestra entidad se apuesta por planes de formación continuados.	1	2	3	4	5	6	7	En nuestra entidad se apuesta por planes de formación puntuales.
Preferimos que los empleados aprendan a desarrollar sus capacidades en el propio puesto de trabajo. Nos gusta «adiestrar» a nuestros empleados.	1	2	3	4	5	6	7	Preferimos que los empleados aprendan los conocimientos y capacidades requeridos antes de incorporarse a la caja.
Preferimos que los empleados y directivos aprendan a desarrollar las capacidades y conocimientos específicos de la entidad.	1	2	3	4	5	6	7	Preferimos que los empleados y directivos aprendan a desarrollar capacidades y conocimientos de carácter más general.
Los criterios que se utilizan para la promoción del personal se dan a conocer a todos los empleados.	1	2	3	4	5	6	7	Los criterios que se utilizan para la promoción del personal no se dan a conocer a todos los empleados.
En nuestra caja se realizan evaluaciones periódicas del personal.	1	2	3	4	5	6	7	En nuestra caja no se realizan evaluaciones periódicas del personal.
En las promociones internas de nuestra caja se tiene en cuenta principalmente las evaluaciones del personal.	1	2	3	4	5	6	7	Las promociones internas de nuestra caja se basan fundamentalmente en otros criterios distintos a las evaluaciones del personal.
En general, preferimos contratar a personas externas que formar a personas de dentro para los puestos importantes de la caja.	1	2	3	4	5	6	7	En general, preferimos formar y promocionar a personas de dentro para los puestos importantes de la caja.
La política retributiva de nuestra entidad está sujeta por completo al convenio colectivo nacional.	1	2	3	4	5	6	7	La política retributiva de nuestra entidad no se rige por el convenio colectivo nacional.
El nivel de retribución variable de nuestra entidad viene establecido completamente por convenio colectivo.	1	2	3	4	5	6	7	El nivel de retribución variable de nuestra entidad no viene establecido por convenio colectivo.
El logro de objetivos y el desempeño profesional son los factores que más se tienen en cuenta en la retribución variable de nuestra caja.	1	2	3	4	5	6	7	La responsabilidad asumida en función de la categoría profesional es el factor que más se tiene en cuenta en el sistema de retribución variable de nuestra caja.
Los incentivos salariales, como bonos y primas se aplican sólo a nivel directivo.	1	2	3	4	5	6	7	Los incentivos salariales, como bonos y primas, se aplican a todos los niveles organizativos.
Las primas y bonos se determinan en función del logro de objetivos de forma individual.	1	2	3	4	5	6	7	Las primas y bonos se determinan en función del logro de objetivos de forma colectiva.
En nuestra entidad existe un plan de carreras que unifica los criterios de formación, evaluación y promoción del personal.	1	2	3	4	5	6	7	En nuestra entidad no existen planes de carrera para los empleados.

DATOS DE LA ENTIDAD	
<p>P.2. Origen de la entidad:</p> <p><input type="checkbox"/> De fundación pública o institucional</p> <p><input type="checkbox"/> De fundación privada</p> <p>P.3. Como institución, la caja:</p> <p><input type="checkbox"/> Proviene de la fusión de otras cajas</p> <p><input type="checkbox"/> Mantiene su independencia</p> <p>P.4. ¿Cuántas personas forman parte del departamento de recursos humanos de su entidad? _____</p>	<p>P.5. ¿Existe una base de datos informatizada de su personal?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p> <p>P.6. ¿Su entidad planifica anualmente el número de trabajadores y las capacidades necesarias para dirigir su actividad?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p> <p>P.7. ¿El departamento de recursos humanos coordina sus políticas de selección, formación, evaluación-promoción y remuneración del personal?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p>

DATOS DEL PERSONAL		TOTALES
VARIABLES		
TOTAL PERSONAL	Número de personas fijas Número de contratados temporales Número de contratados en prácticas Número de subcontratados Número de empleados de empresas de trabajo temporal	
EDAD (Número de personas)	Menos de 25 años De 26 a 35 años De 36 a 45 años De 46 a 55 años Más de 55 años	
ANTIGÜEDAD (Número de personas)	Menos de 10 años De 11 a 20 años De 21 a 30 años Más de 30 años	
NIVEL DE FORMACIÓN (Número de personas)	Con estudios primarios Con estudios secundarios Con titulación universitaria de grado medio Con titulación universitaria de grado superior	
NÚMERO DE PERSONAS PROMOCIONADAS (durante los últimos tres años)		
NÚMERO DE BAJAS DEFINITIVAS (durante los últimos tres años)		
GASTOS TOTALES DE FORMACIÓN (en ptas.)		

DATOS SOBRE EL ENCUESTADO	
1. Edad _____	4. ¿Cuántos años de experiencia ha tenido en... El sector _____ años Su puesto actual _____ años Su actual empresa _____ años
2. Sexo: <input type="checkbox"/> Hombre <input type="checkbox"/> Mujer	5. ¿Qué puesto ocupa actualmente? _____
3. Nivel de estudios: <input type="checkbox"/> Estudios primarios <input type="checkbox"/> Estudios secundarios <input type="checkbox"/> Estudios universitarios de grado medio <input type="checkbox"/> Estudios universitarios de grado superior	6. Número de personas a su cargo _____

ANEXO II. RELACIÓN DE CAJAS QUE HAN PARTICIPADO EN EL ESTUDIO (sombreadas)

Relación de todas las cajas de ahorros españolas (1997)

CAJAS	ACTIVO	INGRESOS	EMPLEADOS	CAJEROS	TARJETAS	OFICINAS
C. del MEDITERRÁNEO	1.706.971	129.535	4.174	742	884.889	603
C. de ÁVILA	249.538	19.679	555	56	52.171	97
M.P. y C. de BADAJOZ	254.732	17.742	717	173	186.591	166
La CAIXA	8.600.539	661.423	14.499	4.739	3.300.000	3.299
C. de CATALUNYA	2.786.037	197.991	4.400	1.005	993.151	836
BILBAO BIZKAIA KUTXA	1.616.405	116.234	2.113	525	584.973	282
C.C.O. de BURGOS	340.415	24.158	507	110	61.746	151
C. Municipal de BURGOS	507.938	35.062	695	82	113.478	135
C. de EXTREMADURA	453.863	29.640	1.029	120	118.163	216
C. de CARLET	17.249	1.455	81	9	8.518	15
CAJASUR	765.719	60.005	2.003	299	223.504	343
C. de GALICIA	1.882.375	123.324	2.993	483	647.028	569
C. de CASTILLA LA MANCHA .	802.030	58.333	2.231	225	158.859	387
C. de GIRONA	322.683	23.861	658	172	155.166	141
C. General de GRANADA	622.680	49.513	1.865	317	259.686	338
C. de GUADALAJARA	78.102	6.073	227	38	19.617	54
C. de JAÉN	37.266	3.120	112	12	10.012	21

**ANEXO 2. RELACIÓN DE CAJAS QUE HAN PARTICIPADO EN EL ESTUDIO
(sombreadas) (continuación)**

Relación de todas las cajas de ahorros españolas (1997)

CAJAS	ACTIVO	INGRESOS	EMPLEADOS	CAJEROS	TARJETAS	OFICINAS
CAJA ESPAÑA	1.228.216	81.442	2.536	345	260.956	425
C. de LA RIOJA	168.047	11.882	410	53	50.680	103
CAJA MADRID	6.179.985	428.779	9.883	2.508	3.398.800	1.453
UNICAJA	1.398.405	106.703	4.225	666	546.560	750
C. de MANLLEU	130.940	9.809	362	72	41.712	71
C. de MANRESA	247.410	18.709	499	113	84.421	107
C. LAIETANA	298.685	22.839	639	154	76.404	144
C. de MURCIA	640.143	48.600	1.466	222	192.073	276
C. de ONTINYENT	52.672	4.366	180	33	23.190	30
C. de ORENSE	255.866	16.892	605	67	75.548	129
C. de ASTURIAS	678.652	49.856	1.193	173	255.788	161
C. de las BALEARES	513.954	36.953	1.273	240	179.441	163
C. Insular de CANARIAS	365.698	28.886	824	206	258.195	116
C. de PAMPLONA	169.674	12.350	378	119	102.600	105
C. de NAVARRA	679.040	49.775	904	212	316.617	159
C. de POLLENÇA	18.662	1.552	50	11	4.728	11
C. de PONTEVEDRA	202.870	16.193	591	86	47.052	116
C. de SABADELL	460.771	34.207	1.110	244	159.321	197
CAJA DUERO	1.028.625	68.620	1.779	217	145.079	440
GUIPÚZKOADONOSTIA KUTXA	1.192.835	86.786	1.629	267	431.557	175
C. General de CANARIAS	399.544	31.160	943	191	374.596	148
C. de SANTANDER Y CANTA- BRIA	432.771	30.888	1.036	158	199.382	134
C. de SEGOVIA	255.351	18.106	524	88	58.609	73
M.P. y C. de HUELVA y SEVILLA	548.633	44.896	1.579	375	312.823	286
CAJA SAN FERNANDO y JEREZ	516.156	40.547	1.944	339	315.280	345
C. de TARRAGONA	435.469	32.016	980	248	157.126	251
C. de TERRASSA	417.331	34.091	865	200	124.103	178
BANCAJA	1.792.708	136.550	4.091	691	1.014.612	673
C. de VIGO	584.830	44.172	1.168	156	183.829	202
C. del PENEDÉS	722.500	54.456	1.535	442	177.075	417
C. VITAL	484.231	35.621	674	135	157.811	113
IBERCAJA	1.441.407	111.303	4.151	635	892.645	859
CAI	567.065	41.131	1.171	206	224.715	182
CECA	791.763	51.375	797	6	2.388	2
TOTAL	46.345.451	3.398.659	90.853	18.985	18.623.267	16.647

FUENTE: CECA.