

PETRA DE SAÁ PÉREZ *

JUAN MANUEL GARCÍA FALCÓN *

El sistema de recursos humanos y el desarrollo de capacidades organizativas: una aplicación empírica en el sector de las cajas de ahorros españolas **

SUMARIO: 0. Introducción. 1. El valor estratégico de los SRRHH desde la óptica de la visión de la empresa basada en los recursos. 2. Análisis empírico. Metodología. 3. Resultados. 4. Conclusiones. 5. Bibliografía.

RESUMEN: Este trabajo describe el papel del sistema de recursos humanos en la creación de capacidades organizativas desde la óptica de la visión de la empresa basada en los recursos. Nuestros resultados, basados en una investigación empírica en el sector de las cajas de ahorros españolas, indican que las decisiones de gestión de recursos humanos, en la medida en que estén integradas en un sistema de recursos humanos, tienen una gran influencia en los resultados de las empresas y en el desarrollo de capacidades organizativas.

Palabras clave: ventaja competitiva, visión de la empresa basada en los recursos, recursos humanos, capacidades organizativas, resultados.

ABSTRACT: This study describes the role of the human resource system in organizational capabilities development from the resource based-view of the firm. Our results, from an empirical research on a national sample of Spanish Saving Banks, indicate that human resource decisions, integrated in a human resource system; have an important and unique influence on firm performance and on organizational capabilities development.

Key words: competitive advantage, resource-based view, human resources, organizational capabilities, performance.

0. Introducción

El incremento de la competencia a nivel global y la búsqueda de las fuentes de ventaja competitiva han despertado el interés de gran número de teóricos e investi-

* Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

** Los autores agradecen la ayuda financiera recibida de la Fundación de las Cajas de Ahorros Confederadas para la Investigación Económica y Social.

gadores del campo de la dirección estratégica que debaten sobre el valor de los factores internos de competitividad. De este modo, en los últimos años ha surgido un nuevo planteamiento conocido como la visión de la empresa basada en los recursos que trata de explicar los fundamentos internos del éxito competitivo sobre la base del conjunto de recursos y capacidades que poseen las empresas (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; GRANT, 1991). Paralelamente, el debate sobre el valor estratégico de los recursos humanos —RRHH— (JACKSON *et al.*, 1989) ha cobrado gran relevancia dando lugar a la aparición de la dirección estratégica de RRHH como campo de estudio. Pero, si bien la investigación reciente ha hecho grandes progresos en este campo, según TRUSS y GRATTON (1994), son aún numerosos los interrogantes que quedan por contestar como ¿cuáles son las características distintivas de la gestión de RRHH?, ¿cómo está relacionada dicha gestión con la estrategia de la empresa? o ¿cómo debería ser conceptualizada? Esta escasez de respuestas se debe, entre otros aspectos, a la relativa infancia del campo y a la falta de modelos teóricos consistentes que ayuden a entender el rol de la gestión de los RRHH en las organizaciones (WRIGHT y MCMAHAN, 1992). Desde nuestro punto de vista, muchos de estos interrogantes podrían ser solventados desde una aproximación teórica a la visión de la empresa basada en los recursos.

Partiendo de estas consideraciones, en esta investigación trataremos de describir por qué las decisiones de dirección de RRHH pueden tener una influencia única y de gran importancia sobre los resultados organizativos, y verificar de forma empírica los argumentos teóricos de WRIGHT *et al.* (1994: 320) de que «[...] las prácticas de RRHH 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 RRHH que fomenten el comportamiento favorable de los empleados». En segundo lugar, y sobre la base de las ideas defendidas por LADO y WILSON (1994), que consideran que las prácticas y políticas de RRHH pueden contribuir al desarrollo y explotación de capacidades organizativas que generan ventajas competitivas, nuestro segundo objetivo consistirá en contrastar empíricamente las proposiciones teóricas planteadas por estos autores. Para ello, se ha realizado un estudio empírico en el sector de las cajas de ahorros españolas donde se ha analizado la repercusión que, desde la óptica de la visión de la empresa basada en los recursos, puede tener la utilización de determinadas prácticas y políticas de RRHH en la creación de capacidades organizativas y en los resultados de dichas entidades. Con este trabajo se pretende proporcionar evidencia empírica para matizar y desarrollar algunos planteamientos teóricos sobre el potencial de los sistemas de RRHH (SRRHH) en la explicación del éxito competitivo de las empresas, así como permitir una mejor comprensión de las prácticas y políticas de RRHH que contribuyen a la creación, mantenimiento y desarrollo del capital humano, de tal forma que sirva de utilidad a los directivos de RRHH de las cajas de ahorros españolas a la hora de implantar aquellas prácticas y políticas más adecuadas para la generación de capacidades organizativas.

1. El valor estratégico de los SRRHH desde la óptica de la visión de la empresa basada en los recursos

En el contexto de alta competencia en el que se desenvuelve la actividad económica actual, 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. Sin embargo, lograr el éxito competitivo a través de las personas supone, según PFEFFER (1994), 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 a los RRHH como una fuente de ventaja competitiva y no simplemente como un coste. Desde nuestro punto de vista, y fundamentándonos en trabajos como los de WRIGHT *et al.* (1994), HUSELID (1995) y KAMOCHÉ (1996), entre otros, consideramos que la visión de la empresa basada en los recursos proporciona una base útil para la comprensión del papel estratégico de la gestión de los RRHH.

Este nuevo enfoque para el estudio de la competitividad empresarial se ha ido configurando a través de un conjunto de investigaciones teóricas y empíricas que intentan dar respuesta a la relación existente entre los recursos¹ de la empresa y la habilidad de la misma para obtener beneficios económicos del uso de dichos recursos (WERNERLIFT, 1984; BARNEY, 1986, 1991, 1992, 1995; DIERICKX y COOL, 1989; PRAHALAD y HAMEL, 1990; GRANT, 1991, 1992; AMIT y SCHOEMAKER, 1993; PETERAF, 1993; SCHULZE, 1994; TEECE *et al.*, 1994; etc.). Este enfoque no trata de desechar el análisis estratégico convencional basado en la economía industrial, sino que, simplemente, es un reflejo del hecho de que las fuentes de ventaja competitiva han sido objeto de cambio continuado a lo largo del tiempo. No obstante, y a pesar del gran interés generado por esta visión, los investigadores no se ponen de acuerdo en cuanto a la naturaleza de la relación entre los recursos y los resultados de la empresa, y sobre el grado en el que la descripción basada en los recursos de esta relación difiere de aquellas ofrecidas por las visiones económicas más convencionales; ¿realmente afecta el tipo de recursos, las condiciones del mercado de factores o la calidad de la gestión de los recursos?, ¿tienen los recursos un impacto positivo (o negativo) sobre los resultados de la empresa? (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; AMIT y SCHOEMAKER, 1993).

Desafortunadamente, las respuestas ofrecidas por la teoría y la investigación existentes siguen siendo escasas debido, entre otras razones, a la confusión de conceptos derivados del considerable solapamiento de ideas (PETERAF, 1993) y a las variaciones sutiles de terminología que han dificultado la creación de un modelo estructurado. Por consiguiente, como un primer paso hacia el desarrollo de tal modelo se hace necesario aportar una mejor conceptualización de los términos básicos que lo configuran. El término *recurso* puede ser conceptualizado de forma amplia como los «*inputs* del proceso productivo que están a disposición de una empresa», lo cual permite considerar como tales no sólo aquellos factores tangibles, sino también aquellos de naturaleza invisible (GRANT, 1992), además de dar a la empresa la posibilidad de controlarlos de forma estable, aunque no tenga claros derechos de pro-

¹ Utilizaremos el término *recurso* en sentido amplio para ser fieles al nombre que se ha dado a la teoría seguida, pero, como veremos a continuación, debemos tener en cuenta que engloba también el concepto de capacidades.

riedad sobre los mismos (FERNÁNDEZ y SUÁREZ, 1996). Dentro de esta conceptualización de los recursos, las personas —los RRHH— cobran un papel muy relevante ya que aunque son evidentemente tangibles, ofrecen a las empresas el recurso intangible de sus destrezas, conocimientos y habilidades de razonamiento en la toma de decisiones. Pero, para evaluar a los RRHH debemos ir más allá de la consideración de la experiencia y de los conocimientos individuales, y analizar también la habilidad de los empleados para trabajar juntos eficazmente, y ello supone empezar a considerar el concepto de *capacidad*. En este sentido, si definimos a la *capacidad organizativa* como «la habilidad de una empresa para acometer una actividad concreta mediante el uso de un conjunto de recursos», se asume la idea de que los recursos no son productivos en sí mismos, sino que las tareas productivas requieren la cooperación de grupos de recursos. La gestión colectiva de estos recursos exige de patrones de coordinación complejos, es decir, de *rutinas organizativas* (NELSON y WINTER, 1982). Así, para que la empresa pueda realizar un actividad determinada, no necesita únicamente de su base de recursos, sino también de la propia habilidad para combinarlos, integrarlos y movilizarlos a través de diversas rutinas organizativas (GRANT, 1991). Las capacidades, al igual que las rutinas sobre las que se fundamentan, están organizadas en estructuras jerárquicas (COLLIS, 1991; TEECE *et al.*, 1994; GRANT, 1995). Algunas capacidades son muy específicas, relacionadas con tareas concretas; otras, las de mayor nivel, suponen la integración de esas capacidades específicas. Siguiendo a FERNÁNDEZ y SUÁREZ (1996), las capacidades podrían jerarquizarse a tres niveles: en el primer nivel estarían las capacidades estáticas asociadas a las actividades funcionales de la empresa; en el segundo estarían las capacidades dinámicas (TEECE *et al.*, 1994); por último estarían las capacidades de aprender a aprender y de aprender más rápido que la competencia (COLLIS, 1994).

Es en esta clasificación jerárquica de las capacidades donde comienza a reconocerse la importancia del conocimiento como factor que permite a las capacidades de orden superior integrar a las de orden inferior. El propio COLLIS (1994: 148) define textualmente el término «metacapacidades» como «la capacidad para desarrollar la habilidad que explota la capacidad de una empresa para realizar una actividad de forma más efectiva que los competidores». Es decir, la capacidad de aprender a aprender, y de aprender más rápido que la competencia (tal y como lo traducen FERNÁNDEZ y SUÁREZ, 1996). Por tanto, consideramos oportuno definir a las *capacidades superiores* como «aquellas metacapacidades que suponen el saber cómo coordinar y explotar lo que se posee (recursos) y lo que se sabe hacer (capacidades específicas) mejor que la competencia, o el aprender a hacerlo más rápido que ellos».

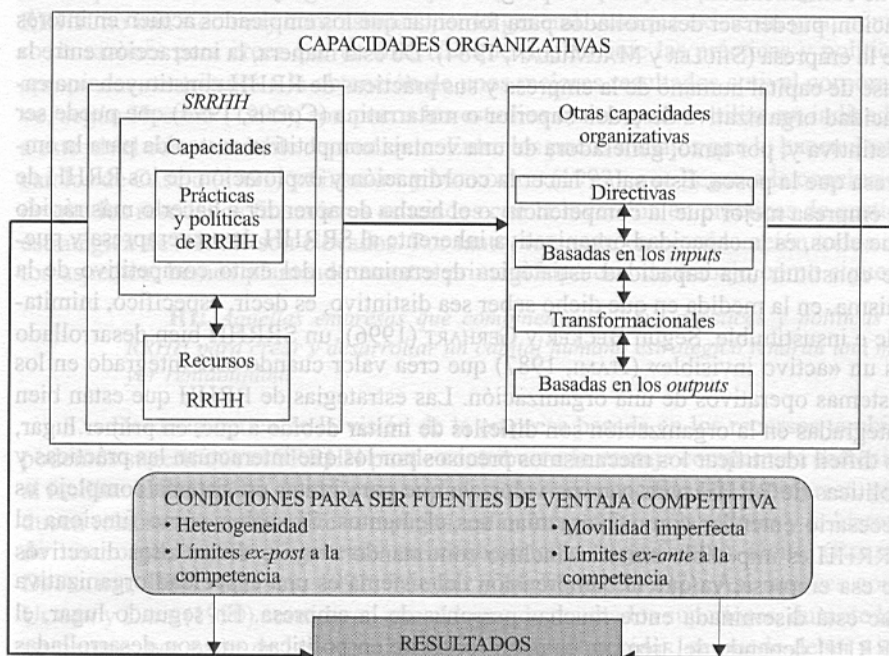
Como acabamos de indicar, aunque las capacidades de más alto nivel suponen la integración de las de los niveles inferiores, es importante tener presente que las capacidades no pueden integrarse directamente, éstas sólo pueden hacerlo mediante la integración del conocimiento de las personas. Y en este sentido, según GRANT (1991), para conectar recursos y capacidades es crítica la habilidad de la dirección para lograr la cooperación y coordinación de los recursos necesarios en el desarrollo de rutinas organizativas. Es por ello que la capacidad de la empresa para motivar y socializar a sus miembros se torna en una tarea clave para así obtener su cooperación y compromiso, lo cual depende del estilo de organización, su cultura y liderazgo, así como los sistemas de control, remuneración y comunicación. Así pues, la

habilidad de la empresa para saber realizar la coordinación y explotación de sus RRHH mejor que la competencia, o el aprender a hacerlo de forma más rápido que ellos, puede convertirse en una capacidad organizativa estratégica.

1.2. UN MODELO INTEGRADOR PARA EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SRRHH

Sustentándonos en el planteamiento estratégico de la teoría de la empresa basada en los recursos, proponemos a continuación un modelo cuya hipótesis fundamental sugiere que aquellas empresas que sepan articular un SRRHH que integre políticas y prácticas de RRHH orientadas a crear y mantener su base de capital humano pueden tener una ventaja competitiva sostenida al facilitar el desarrollo de capacidades organizativas (véase figura 1).

FIGURA 1.—Un modelo integrador para el análisis estratégico del SRRHH



Como acabamos de ver, un elemento central en este modelo lo constituye el concepto de SRRHH definido como «aquella capacidad superior de la organización que supone la integración estratégica de las actividades, funciones y procesos de RRHH —de selección, formación, evaluación, promoción y compensación— realizados para atraer, desarrollar y mantener aquellos RRHH estratégicos que le permitan alcanzar sus objetivos» (DE SAÁ, 1999).

De esta definición se desprenden varias consideraciones importantes:

1. La importancia de los RRHH 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 a las funciones genéricas de RRHH: la selección, evaluación, promoción y compensación (TICHY *et al.*, 1982), más que en el análisis individualizado de cada una de ellas. De esta manera, los mecanismos utilizados de forma rutinaria para discernir el número y tipos de empleados necesarios, 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 RRHH, 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 RRHH atractivos, tales como paquetes de compensación extraordinarios y numerosas oportunidades de promoción, puede atraer, seleccionar y mantener la plantilla de RRHH más cualificada (WRIGHT *et al.*, 1994). Paralelamente, 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). De esta manera, la interacción entre la base de capital humano de la empresa y sus prácticas de RRHH constituyen una capacidad organizativa de orden superior o metarrutina (COLLIS, 1994) 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 RRHH de la empresa mejor que la competencia, o el hecho de aprender a hacerlo más rápido que ellos, es la capacidad organizativa inherente al SRRHH de una empresa y puede constituir una capacidad estratégica determinante del éxito competitivo de la misma, en la medida en que dicho saber sea distintivo, es decir, específico, inimitable e insustituible. Según BECKER y GERHART (1996), un SRRHH bien desarrollado es un «activo invisible» (ITAMI, 1987) que crea valor cuando está integrado en los sistemas operativos de una organización. Las estrategias de RRHH 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 RRHH para generar valor, ya que para imitar un sistema complejo es necesario entender cómo interactúan sus elementos. Sin saber cómo funciona el SRRHH 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 SRRHH 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 implantar 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.

2. Los comportamientos de los empleados dentro de las empresas tienen importantes implicaciones para los resultados corporativos, de tal modo que las prácti-

cas y políticas de RRHH integradas en el SRRHH de una entidad están positivamente relacionadas con los mismos al afectar al rendimiento individual de los empleados a través de la influencia sobre sus capacidades y motivaciones. Si esto es así, las prácticas y políticas de RRHH deberían estar relacionadas con los resultados financieros corporativos, pues tal y como señala HUSELID (1995), si las prácticas superiores de dirección de RRHH aumentan el esfuerzo discrecional de los empleados, sería de esperar que su uso afectara directamente a los resultados intermedios, tales como la productividad y la rotación externa, sobre los que los empleados tienen un control directo y, a su vez, la menor rotación externa de los empleados y su mayor productividad deberían aumentar los resultados financieros corporativos. Sin embargo, tras una revisión de la investigación conceptual y empírica sobre la repercusión del SRRHH sobre los resultados organizativos, hemos podido llegar a la conclusión de que si bien las aportaciones teóricas han progresado lo suficiente, los trabajos empíricos que evidencien el valor predictivo de la perspectiva estratégica de los RRHH son aún escasos (*p.ej.* 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 RRHH no han sido muy contrastadas, por lo general. Aunque existe un gran número de razones para creer que un SRRHH 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 resultados financieros asociados con la inversión en prácticas de gestión estratégica de RRHH son elevados. Por tanto, tomando en consideración todos estos aspectos, hemos planteado nuestra primera hipótesis de trabajo como sigue:

H1: *Aquellas empresas que combinen mejor sus prácticas y políticas de RRHH para crear y desarrollar un capital humano estratégico tendrán una mayor rentabilidad.*

3. Desde la óptica de la visión de la empresa basada en los recursos también podemos sugerir que el SRRHH puede contribuir a la ventaja competitiva sostenida al facilitar el desarrollo de otras capacidades que son específicas de la empresa, producen relaciones socialmente complejas, están integradas en la cultura y la historia de una organización y generan un conocimiento organizativo tácito (REED y DE FILLIPPI, 1990; BARNEY, 1992; WRIGHT y McMAHAN, 1992). Así, autores como ULRICH y LAKE (1990) consideran que el logro de resultados superiores, durante largo tiempo, por parte de las organizaciones más reconocidas, se puede deber a sus capacidades únicas para dirigir los RRHH y así obtener una ventaja competitiva. De esta manera, LADO y WILSON (1994) plantean que las capacidades organizativas (capacidades directivas, basadas en los *inputs*, transformacionales y basadas en los *outputs*²) deben ser continuamente fomentadas y desarrolladas con el fin de que la

² En su trabajo de 1994, LADO y WILSON definen las *capacidades directivas* como aquellas capacidades únicas de los líderes estratégicos de la organización que les permiten, por una parte, articular una visión estratégica, comunicarla a toda la organización y dar poder a los miembros de la misma para llevarla a cabo, y por otra, potenciar una relación beneficiosa organización-entorno. A su vez consideran que las *capacidades basadas en los «inputs»* comprenden todos los recursos físicos, de capital organizativo,

empresa pueda ganar y mantener una ventaja competitiva (REED y DEFILLIPPI, 1990; STALK *et al.*, 1992; AMIT y SCHOEMAKER, 1993). Estas capacidades pueden ser expandidas, potenciadas y mantenidas a través de un SRRHH cuyas prácticas y políticas de RRHH enfatizan la contratación de empleados para la organización como un todo (BOWEN *et al.*, 1991), una socialización extensiva de los empleados recién contratados (WANOUS, 1992), la evaluación del rendimiento (MURPHY y CLEVELAND, 1991), estrategias de compensación basadas en las capacidades (LAWLER, 1992), y una formación y desarrollo intenso que proporcione nuevos conocimientos, capacidades y habilidades, que son necesarios para lograr una productividad a largo plazo (WEXLEY y LATHAM, 1991). Por el contrario, estas capacidades organizativas pueden depreciarse, entre otras cosas, por la falta de congruencia de valores entre los empleados y la organización (ARGYRIS, 1957); las prácticas de RRHH éticamente ambivalentes —que refuercen los comportamientos, valores y normas que son contradictorios e inconsistentes con los de los grupos de interés de la organización— (JANSEN y VON GLINOW, 1985); la asignación de empleados a trabajos de los que tienen una baja percepción en relación a su importancia y significado (HACKMAN y OLDDHAM, 1976); y otros problemas físicos y emocionales de los empleados inducidos organizativamente (ORDIONE, 1984). Así pues, sobre la base de estas consideraciones planteamos como segunda hipótesis de nuestra investigación la siguiente:

H2: *Las empresas con SRRHH cuyas prácticas y políticas de RRHH potencian la creación y el desarrollo de su base de capital humano tendrán una mayor probabilidad de crear capacidades organizativas —directivas, basadas en los «inputs», transformacionales y basada en los «outputs».*

2. Análisis empírico. Metodología

Población y unidad de análisis. Para la realización de este estudio se ha seleccionado el sector de las cajas de ahorros españolas ya que esta consideración estratégica de los RRHH cobra una especial importancia en el replanteamiento de las estrategias a seguir dentro de este sector que, como consecuencia del proceso de liberalización y competencia al que se ha visto sometido durante los últimos años, ha 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).

Recogida de información. El proceso de recopilación de la información estuvo marcado por dos fases claramente diferenciadas. En un primer momento se realizó un estudio exploratorio mediante entrevistas en profundidad a profesionales

RRHH, conocimientos, habilidades y capacidades que permiten el proceso de transformación de una empresa para crear productos y servicios que son valorados por los clientes. Por su parte, las *capacidades transformacionales* son definidas como las capacidades organizativas requeridas para convertir de forma ventajosa los *inputs* en *outputs* e incluyen la capacidad de innovación y emprendedora, la cultura y el aprendizaje organizativos. Finalmente, las *capacidades basadas en los «outputs»* incluyen todos los activos estratégicos basados en el conocimiento, tales como la reputación o la imagen, la calidad del producto o servicio y la lealtad de los clientes.

y académicos del campo (personas vinculadas al sector tanto en la provincia de Las Palmas como en Madrid), que nos permitieron obtener una primera aproximación de los aspectos a considerar. Y en una segunda fase, la principal fuente de obtención de información, en lo que respecta a los datos de este estudio, fue la encuesta. Aunque también hay que señalar que en este trabajo se han obtenido numerosos datos secundarios, mediante la recopilación de material escrito —estadísticas del Banco de España y la Confederación Española de Cajas de Ahorros, así como artículos de revistas especializadas—, que permitió obtener información complementaria sobre las cuestiones objeto de estudio.

Muestra. Dado que el universo de estudio estaba formado por las 50 cajas de ahorros que operaban en España a 31 de diciembre de 1997, según la CECA, se optó por abarcar toda la población, desarrollándose el trabajo de campo 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. 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. De este modo, el conjunto de entidades que componen la muestra final suman más de 30 billones de pesetas en activos (lo que supone un 66,3 por 100 de los activos totales del sector), 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 por 100). De esta manera, 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 finalmente realizar el tratamiento informático de los datos a través de análisis univariante, bivariante y multivariante.

Medición de variables. Para la elección de las variables a incluir en esta investigación se procedió a realizar una importante revisión de la literatura relacionada, lo que nos permitió extraer cuestiones y escalas de medición fiables para cada una de las variables que pretendíamos medir.

Prácticas y políticas de RRHH. En este apartado se han considerado como variables aquellas prácticas y políticas de RRHH que se incorporan de forma más habitual en los sistemas empleados en la literatura, tanto teórica como empírica. Tras revisar diversos trabajos relacionados (ULRICH y LAKE, 1991; WRIGHT y MACMAHAN, 1992; ARTHUR, 1994; LADO y WILSON, 1994; WRIGHT *et al.*, 1994; DYER y REEVES, 1995; HUSELID, 1995; MACDUFFIE, 1995; BECKER y GERHART, 1996; KOCH y McGRATH, 1996; ULRICH, 1997), se decidió incluir en el cuestionario una pregunta donde se abordan cuestiones referentes a los aspectos más concretos de las políticas de selección, formación, promoción, evaluación y compensación seguidas por las entidades, que son estudiadas de forma conjunta para así aprovechar las sinergias que se producen entre ellas en su contribución a la mejora de los resultados organizativos (LENGNICK-HALL y LENGNICK-HALL, 1988).

El tipo de pregunta utilizado en función del formato de respuesta presentado a los encuestados fue de 18 escalas subjetivas numéricas del tipo Likert con 7 puntos, que permitía medir el grado de acuerdo/desacuerdo del encuestado con respecto a cada uno de los pares de afirmaciones presentados en relación a las prácticas de RRHH. Para evitar sesgos a la hora de contestar, se ha alterado deliberadamente el orden de las escalas en algunas preguntas (véase Anexo I).

Políticas organizativas. Para conocer los aspectos de la política organizativa de las entidades que reflejen la concepción que se tiene sobre los RRHH, se ha realizado una segunda pregunta en el cuestionario con 12 pares de afirmaciones que, al igual que con la pregunta anterior, tratan de medir el grado de acuerdo/desacuerdo de los encuestados con respecto a cuestiones más generales de la política organizativa que influyen también en la gestión de los RRHH. Los ítems utilizados en cada par de afirmaciones fueron considerados utilizando como referencia trabajos como los de LADO y WILSON (1994) y el de ARTHUR (1994), que considera que un planteamiento de gestión de RRHH orientado al compromiso, en lugar de al control, supone altos niveles de integración de los empleados en la toma de decisiones, la existencia de programas de participación formales, la formación en la resolución conjunta de problemas y la existencia de actividades de socialización que permitan retener al personal altamente capacitado que ha sido previamente seleccionado y formado en la organización. Al igual que LADO y WILSON (1994), se considera que la política organizativa de las empresas debe estar integrada con la política de RRHH si se quiere potenciar la generación de capacidades organizativas estratégicas.

Capacidades organizativas. Los ítems utilizados para medir la habilidad de las empresas en relación a la creación de las cuatro capacidades organizativas estudiadas —directivas, basadas en los *inputs*, transformacionales y basadas en los *outputs*— fueron extraídos del trabajo de LADO y WILSON (1994), donde además de conceptualizar dichas capacidades se expone detalladamente cómo pueden ser desarrolladas. Así pues, en la pregunta 3 del cuestionario se pidió a los encuestados que indicaran en qué medida había cambiado (disminuido o incrementado) durante los últimos tres años una serie de aspectos relacionados con la creación de estas capacidades, que se presentaron a través de un conjunto de 7 afirmaciones en una escala subjetiva numérica tipo Likert de 7 puntos, en las que el individuo tenía que expresar su opinión (véase Anexo I).

Resultados organizativos. A la hora de plantearnos qué indicadores de rentabilidad íbamos a utilizar en este trabajo, y teniendo en cuenta el contexto en el que se va a desarrollar nuestra investigación, hay que señalar que no existe un acuerdo entre los analistas acerca de cómo medir los resultados obtenidos por bancos y cajas (FLAVIÁN *et al.*, 1998). 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 importantes 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) nor-

malizado 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—. 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 influido por acontecimientos extraordinarios.

Análisis estadísticos. Para la realización de este estudio, 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 diversos análisis de componentes principales con rotación *varimax*³ sobre el conjunto de ítems 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 RRHH, mediante la realización de un análisis *cluster*. Finalmente, y al objeto de verificar las hipótesis de partida vinculadas a los objetivos de investigación, se han realizado diversos contrastes de asociación y grado de relación entre las variables objeto de estudio (*eta*, *eta*², *r* de *Pearson*, etc.), así como de la existencia de diferencias significativas entre los grupos en relación a las variables dependientes (ANOVAs, *t*-test). A continuación se explicarán de forma más detallada estos análisis, así como los resultados obtenidos.

3. Resultados

En aras de dar cumplimiento al primer objetivo establecido en la presente investigación, se han llevado a cabo diversos análisis estadísticos (*alpha* de *Cronbach*, componentes principales) sobre la escala de las variables utilizadas para medir las políticas de RRHH, de los que se desprenden los siguientes resultados: 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 ítems, expresadas a través de las cargas factoriales, son muy significativas, dado que prácticamente todas presentan valores superiores al 0,6; 3) las proporciones de varianza explicada de cada uno de los ítems, expresadas a través de las comunalidades, son bastante elevadas, y 4) en relación al análisis de fiabilidad de la escala, indicar que el *alpha* de *Cronbach* es de 0,59, por lo que consideramos que la misma es fiable (véase tabla 1).

³ El criterio de elección de los factores ha sido el de valor propio superior a 1, salvo en aquellos casos en los que la introducción del siguiente factor suponía una mejora sustancial de todos los indicadores de calidad de la representación.

TABLA 1.—Análisis de componentes principales y grado de fiabilidad de la escala de prácticas y políticas de RRHH

Factores	Valor propio	COM	C.F.
DE POLÍTICA DE RRHH (Alpha de Cronbach = 0,59 / % de varianza explicada = 79,8%)			
F1A Desarrollo interno de personal	3,5		
V12 Evaluaciones periódicas		0,88	0,82
V13 Promoción en función de la evaluación		0,77	0,69
V9 Formación en el puesto		0,77	0,68
V7 Retención personal socializado		0,53	0,48
F2A Planificación del desarrollo interno del personal	2,4		
V20 Planes de carreras		0,75	0,70
V4 Selección asegura adaptación candidato a la organización		0,67	0,76
F3A Fomento de un mercado laboral interno	2,1		
V14 Promoción vs. contratación externa para puestos importantes		0,82	0,83
V8 Formación continua		0,85	0,77
F4A Importancia estratégica del capital humano específico	1,8		
V10 Desarrollo de capacidades y conocimientos específicos		0,82	0,83
V3 Importancia estratégica de los aspectos de RRHH		0,75	0,63
F5A Incentivos públicos y colectivos	1,6		
V11 Criterios de promoción públicos		0,88	0,89
V19 Incentivos salariales colectivos		0,82	0,79
F6A Retribución no sujeta a convenio colectivo y pérdida de personal capacitado	1,2		
V15 Convenio colectivo retribución general		0,88	0,91
V6 Pérdida de personal cualificado		0,81	0,57
V16 Convenio colectivo retribución variable		0,70	0,51
F7A Incentivos por objetivos sólo para directivos	1		
V17 Retribución variable por objetivos		0,83	0,85
V18 Incentivos salariales a todos los niveles		0,85	-0,44
F8A Selección de personal cualificado	0,9		
V5 Selección de personal cualificado		0,85	0,91

Además, y como paso previo a la realización de los diferentes contrastes de asociación y grado de relación entre las variables objeto de estudio, se ha considerado oportuno agrupar a las distintas entidades, mediante un análisis *cluster* (véase tabla 2), en grupos estratégicos de cajas de ahorros según su política de RRHH. Como resultado de dicho análisis surgieron cuatro grupos de cajas de ahorros bien diferenciados.

TABLA 2.—Grupos de cajas obtenidos en el análisis cluster

Factores	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	F	p
F1A: Desarrollo interno del personal. . . .	0,63	-1,51	0,63	-0,15	5,92	0,00
F2A: Planificación del desarrollo interno del personal	0,00	-0,60	-0,40	0,26	1,10	0,38
F3A: Fomento de un mercado laboral interno.	-0,05	-1,71	0,42	0,18	4,98	0,00
F4A: Importancia estratégica del capital humano específico	0,87	-0,09	-1,21	0,19	7,40	0,00
F5A: Incentivos públicos y colectivos. . . .	-0,97	-0,34	-0,38	0,51	4,72	0,00
F6A: Retribución no sujeta a convenio colectivo y pérdida de personal capacitado	-1,01	0,33	0,08	0,22	2,40	0,09
F7A: Incentivos por objetivos sólo para directivos.	0,02	-0,05	-0,23	0,10	0,20	0,92
F8A: Selección de personal cualificado. . .	-0,74	0,39	0,60	-0,06	2,10	0,13

El grupo 1, «*cajas con una política de personal contradictoria*», está compuesto por cinco cajas (una pequeña, tres medianas y una grande, según el número de empleados) mayoritariamente de origen privado y entre las cuales sólo se ha producido un proceso de fusión. Las entidades englobadas en este grupo son cajas que cuentan con departamentos de RRHH de dimensiones reducidas y que han sido caracterizadas como contradictorias en cuanto a la política de RRHH seguida, ya que son cajas que, aunque aparentemente tienen una alta visión estratégica de la importancia del capital humano, las políticas que ponen en práctica no parecen ser las más apropiadas para la creación y desarrollo del mismo, puesto que no se tiene en cuenta la cualificación del candidato como principal criterio de selección, no se planifica el desarrollo interno del personal mediante planes de carreras, ni se fomenta la creación de un mercado laboral interno a través de la formación y la promoción interna.

El grupo 2, «*cajas con una política precaria de RRHH*», está formado por tres cajas, en su mayoría privadas y con un solo 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. Con respecto a la política de RRHH seguida por las cajas de este grupo, es de destacar que son entidades que no tienen una postura definida respecto a la importancia estratégica del personal, hecho que se pone de manifiesto, no sólo porque así lo expresen abiertamente, sino también por la precariedad de las políticas de RRHH puestas en práctica por estas cajas, que lejos de apoyar la creación de un capital humano estratégico, lo que parecen hacer es todo lo contrario. En tal sentido, los datos reflejan cómo este grupo está compuesto por entidades de ahorro 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 RRHH 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 reflejado en su poca adhesión al convenio colectivo nacional en materia retributiva; siendo además el grupo que presenta una menor capacidad de retención del personal cualificado.

El grupo 3, «cajas con una política eficaz de RRHH pero no estratégicamente planificada», agrupa a seis cajas (dos pequeñas y cuatro medianas) que no han experimentado ninguna fusión y de las cuales cinco son de origen privado. Este grupo de cajas se caracteriza por ser el que mejor lleva a cabo aquellas prácticas y políticas de RRHH orientadas a la creación y el desarrollo de su personal, aunque explícitamente reconozcan no tener una consideración estratégica de los RRHH. Así, se observa cómo son cajas que siguen una política de selección que prima la capacitación de los candidatos sobre otros criterios; practican una política de evaluación periódica sobre la que se toman las decisiones de promoción interna; la formación, continua y en el puesto de trabajo, permite la creación de un capital humano específico; y la política de incentivos, que sigue en grado moderado el convenio colectivo nacional, ayuda a la retención del personal cualificado y socializado.

Por último, el grupo 4, «cajas con una política de RRHH estratégicamente coherente», engloba al mayor número de entidades, 16 (una pequeña, diez medianas y cinco grandes), en su mayoría de origen público y de las cuales la mitad han surgido como consecuencia de un proceso de fusión. En lo que respecta a su orientación hacia los RRHH, este grupo de cajas parece tener una mejor concepción de la importancia estratégica del capital humano como recurso clave, hecho que se pone de manifiesto, aunque de forma moderada, no sólo en la orientación de las políticas puestas en práctica en la gestión de los mismos, sino también por ser el grupo que mayor importancia concede a la planificación de dichas políticas. En tal sentido, se observa cómo éste es el grupo que más cuida la adaptación del candidato a la organización en el proceso de selección, al tiempo que apuesta por el diseño de planes de carreras que unifican los criterios de formación, evaluación y promoción del personal. Además, su política de incentivos se caracteriza por basarse fundamentalmente en criterios colectivos y públicos.

El SRRHH y los resultados organizativos. Una vez clasificadas las cajas y en orden a contrastar nuestra primera hipótesis de trabajo que planteaba la existencia de relación positiva entre el uso de prácticas y políticas de RRHH orientadas a la creación y desarrollo del capital humano y la obtención de una mayor rentabilidad, se realizó un análisis de independencia y de relación utilizando los estadísticos *eta* y *eta*², así como un análisis de la varianza *one-way* (ANOVA), a través del cual y con la ayuda del estadístico *F* de *Snedecor*, se comprobó la existencia o no de diferencias significativas entre las puntuaciones medias de los grupos, que fueron ratificadas con test de la *t* para muestras independientes para aquellos pares de grupos que han mostrado mayores diferencias en cuanto a la política de RRHH seguida.

Los resultados que se recogen en la tabla 3 parecen revelar no sólo la existencia de dicha relación, sino que, además, parecen confirmar la existencia de diferencias significativas 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 observa cómo aquel grupo de cajas con una política de RRHH más precaria (grupo 2) es el que muestra una menor rentabilidad en comparación con los grupos que presentaban unas políticas más orientadas 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 (*p.ej.* ULRICH, 1991; CAPPELLI y SINGH, 1992; BAILEY, 1993; PFEFFER, 1994), teniendo las prácticas y políticas de dirección de los RRHH 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 RRHH superan su coste real, la rentabilidad aumentará (HUSELID, 1995).

TABLA 3.—*Relación entre los resultados organizativos y las cajas de ahorros*

Relación	Grupo	n	Media	DT	<i>eta</i>	<i>eta</i> ²	<i>F</i> (<i>p</i>)	Tukey's Sheffé	<i>t</i> (<i>p</i>)			
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							-2,79 (0,01)	-3,73 (0,00)
	4	16	0,0000	0,0017								

El SRRHH y la creación de capacidades estratégicas. En este apartado se presentan los diferentes análisis realizados, así como los resultados obtenidos para alcanzar nuestro segundo objetivo de investigación en el que pretendemos analizar si aquellas cajas con SRRHH que potencien la creación y el desarrollo de un capital humano estratégico generan ciertas capacidades organizativas, concretamente las cuatro propuestas por LADO y WILSON (1994) —directivas, basadas en los *inputs*, transformacionales y basadas en los *outputs*.

Antes de proceder a contrastar estas hipótesis, hemos considerado necesario realizar algunos análisis previos para determinar el grado de validez y fiabilidad de las escalas utilizadas, al tiempo que se reducía su dimensionalidad, en aras de facilitar los análisis posteriores. Así, en un primer momento se procedió a aplicar un análisis de componentes principales a los 12 ítems que componían la escala de variables explicativas de la filosofía de la entidad en aspectos de política organizativa directamente relacionados con la gestión de RRHH. La fiabilidad interna de toda la escala fue medida previamente a través del estadístico *alpha* de Cronbach, que alcanzó un valor de 0,73. Como resultado del análisis de reducción de la dimensión fueron obtenidos cuatro factores que explicaron el 72,7 por 100 de la varianza total, con unas correlaciones, expresadas a través de las cargas factoriales, bastante significativas (en torno al 0,7). Asimismo, las proporciones de varianza explicada de cada uno de los ítems fueron bastante buenas, ya que los valores de las comunalidades superaron en casi todos los casos el 0,6. Estos resultados aparecen de forma resumida en la tabla 4.

TABLA 4.—Análisis de componentes principales y grado de fiabilidad de las escalas

Factores		Valor propio	COM	C.F.
DE POLÍTICA ORGANIZATIVA (Alpha de Cronbach = 0,73 / % de varianza explicada = 72,7%)				
F1B	Control informal mediante una buena comunicación interna	3,6		
V25	Control informal		0,71	0,80
V30	Acceso libre a la información		0,62	0,73
V31	Comunicación abierta y poco estructurada		0,69	0,73
V29	Consulta		0,64	0,63
V23	Toma de decisiones en manos expertas.		0,55	0,55
F2B	Procedimientos no formalizados	2,5		
V27	Aprendizaje de tareas no formalizado.		0,87	0,89
V26	Autonomía en la toma de decisiones operativas		0,83	0,81
V31	Posibilidad de alterar procedimientos establecidos si es necesario		0,81	0,80
F3B	Sistema de recogida de ideas y críticas	1,6		
V21	Sistema que estimula la aportación de ideas novedosas		0,84	0,86
V22	Sistema de recogida de críticas		0,87	0,85
F4B	Orientación a L/P y trabajo en equipo.	1		
V32	Orientación a largo plazo.		0,69	0,70
V28	Fomento del trabajo en equipo.		0,54	0,63
CAPACIDADES ORGANIZATIVAS (Alpha de Cronbach = 0,75/ % de Varianza explicada = 87,5%)				
F1C	Capacidades basadas en los <i>outputs</i>	2,9		
V38	Relación con clientes, proveedores, instituciones públicas, etc.		0,81	0,92
V39	Buena imagen de la entidad.		0,91	0,79
F2C	Capacidades directivas.	1,4		
V37	Grado de compromiso e implicación del personal		0,91	0,94
V33	Importancia aspectos de RRHH en las decisiones estratégicas		0,84	0,80
F3C	Capacidades basadas en los <i>inputs</i>	1,2		
V35	Formación de un capital humano específico de la empresa		0,85	0,84
V34	Incentivación y motivación del capital humano específico		0,89	0,72
F4C	Capacidades transformacionales	0,7		
V36	Fomento de la capacidad creativa e innovadora de los empleados.		0,91	0,89

Posteriormente procedimos a realizar los mismos análisis para la escala de siete variables utilizada para medir las diferentes capacidades organizativas definidas por LADO y WILSON (1994). En este sentido, se realizó, en primer lugar, un análisis de fiabilidad de toda la escala aplicando el estadístico *alpha* de Cronbach, cuyo valor fue del 0,75, por lo cual podemos afirmar que la escala es bastante fiable. Posteriormente, y al objeto de validar la misma, se realizó un análisis de componentes principales cuyos resultados aparecen también en la tabla 4. De este segundo análisis se desprenden los siguientes resultados: 1) la existencia de cuatro dimensiones o factores que explican el 87,5 por 100 de la varianza total y que coinciden con las dimensiones establecidas *a priori* para medir cada una de las competencias organizativas; 2) las correlaciones existentes entre los factores y los diferentes ítems, expresadas a través de las cargas factoriales, son muy significativas, dado que todas presentan valores superiores al 0,7; 3) las proporciones de varianza explicada de cada uno de los ítems, expresadas a través de las communalidades, son bastante elevadas, dado que en todos los casos se explica un porcentaje de la variabilidad de las respuestas superior al 0,8.

Con relación a los análisis realizados para contrastar las hipótesis relacionadas con la creación de capacidades estratégicas se realizaron dos tipos de análisis. El primero de ellos trata de determinar la existencia de correlación, a través de la *r* de Pearson, entre los factores determinantes de la política organizativa y de RRHH definidos en el epígrafe anterior, con los factores que miden las diferentes capacidades organizativas (véase tabla 5).

TABLA 5.—Relación medidas de política organizativa y de RRHH y capacidades organizativas (r de Pearson)

Factores	Competencias			
	Directivas	Basadas en los inputs	Transformacionales	Basadas en los outputs
FACTORES DE POLÍTICA DE RRHH				
F1A: Desarrollo interno del personal	-0,1	0,01	0,27	0,34 †
F2A: Planificación del desarrollo interno del personal.	0,39*	0,40*	0,17	0,09
F3A: Fomento de un mercado laboral interno	0,22	0,35*	0,27	0,22
F4A: Importancia estratégica del capital humano específico	0,33 †	-0,04	0,25	0,17
F5A: Incentivos públicos y grupales.	0,00	0,13	0,18	0,11
F6A: Retribución no sujeta al convenio colectivo y pérdida de personal capacitado	-0,44*	0,13	0,01	-0,02
F7A: Incentivos por objetivos sólo para directivos	0,08	0,13	-0,21	0,05
F8A: Selección de personal cualificado	-0,25	0,23	0,21	-0,01
FACTORES DE POLÍTICA ORGANIZATIVA				
F1B: Control informal mediante comunicación interna.	0,23	0,12	0,29	0,01
F2B: Procedimientos no formalizados	-0,21	-0,12	0,11	-0,36*
F3B: Sistema de recogida de ideas y críticas	0,23	-0,16	0,53*	-0,18
F4B: Orientación a L/P y trabajo en equipo	0,25	0,39*	0,29	0,25

† p < 0,10.

* p < 0,05.

Por otra parte, se realizaron análisis de independencia y de relación utilizando los estadísticos *eta* y *eta*², así como análisis de la varianza *one-way* (ANOVA), a través de los cuales y con la ayuda del estadístico *F* de *Snedecor*, se comprobó la existencia o no de diferencias significativas entre las puntuaciones medias de los grupos, que fueron ratificadas con test de la *t* para muestras independientes para aquellos pares de grupos que han mostrado mayores diferencias en cuanto a la política de RRHH seguida (véase tabla 6).

TABLA 6.—Relación entre las cajas de ahorros y la creación de capacidades organizativas

Relación	Grupo	n	Media	DT	<i>eta</i>	<i>eta</i> ²	<i>F</i> (p)	Tukey/ Sheffé	<i>t</i> (p)	
Cajas C. Directivas	1	5	0,82	0,83	0,54	0,29	3,60 (0,02)	1-2	1-2	2-4
	2	3	-1,05	0,09					3,76	-2,72
	3	6	-0,40	1,25					(0,00)	(0,01)
	4	16	0,22	0,79						
Cajas C. basadas en los <i>inputs</i>	1	5	-0,13	1,17	0,32	0,11	1,04 (0,38)	NS	2-3	
	2	3	-0,81	0,76					-2,35	
	3	6	0,24	0,58					(0,05)	
	4	16	0,20	1,05						
Cajas C. transfor- macionales	1	5	-0,38	0,79	0,37	0,14	1,40 (0,25)	NS	2-4	
	2	3	-0,98	0,85					-1,79	
	3	6	0,18	0,93					(0,09)	
	4	16	0,18	1,09						
Cajas C. basadas en los <i>outputs</i>	1	5	0,28	0,68	0,33	0,11	1,10 (0,36)	NS	NS	
	2	3	-0,99	1,86						
	3	6	-0,07	0,82						
	4	16	0,06	0,99						

^a NS: no significativo.

De la lectura de los resultados de estos análisis se desprenden las siguientes conclusiones respecto a cada una de las capacidades organizativas objeto de estudio:

1. En cuanto a la generación de capacidades directivas, los factores que parecen ser fundamentalmente importantes son aquellos relacionados con el papel estratégico de los RRHH, donde el director de RRHH puede desarrollar sus capacidades, sobre todo en lo referente a potenciar la creación de un capital humano específico y a la planificación del desarrollo interno de ese recurso. También es importante señalar al respecto el hecho de que la potenciación de este tipo de capacidades aparece directamente relacionada con el seguimiento del convenio colectivo nacional en materia retributiva. Este resultado es bastante interesante, ya que, como sabemos, en la negociación del convenio colectivo el papel de los directivos de RRHH de las cajas de ahorros es fundamental, pues están desempeñando un im-

portante papel en la articulación de esa visión estratégica, sobre todo de cara a la distribución de las rentas generadas, donde el concepto de apropiabilidad de la teoría de la empresa basada en los recursos cobra una gran relevancia (GRANT, 1991; KAMOCHÉ, 1996). Por otra parte, los resultados también parecen demostrar la existencia de diferencias significativas entre las cajas, sobre todo entre los grupos 1 y 2 y los grupos 2 y 4. Estos resultados son bastante interesantes, puesto que son precisamente los grupos 1 y 4 los que conceden una mayor importancia estratégica a los RRHH dentro de la organización, y por consiguiente, tendrán una mayor predisposición a la generación de este tipo de capacidades, donde, como ya comentamos, lo que se pretende, fundamentalmente, es otorgar a los directivos de RRHH un papel clave en la articulación de la visión estratégica de la organización.

2. Los resultados también parecen mostrar que para crear una capacidad basada en los RRHH como *input* es fundamental contar con una política de RRHH que planifique el desarrollo interno del personal cuidando el proceso de selección de los candidatos, así como su desarrollo interno a través de planes de carreras; fomente la creación de un mercado laboral interno donde se prime la formación continua y la promoción interna que conduzcan a la creación de un capital humano específico de la empresa y se potencie el trabajo en equipo y la visión a largo plazo, tal y como sugerían los planteamientos teóricos de LADO y WILSON (1994). Además, también se pudo confirmar que las cajas que apostaban claramente por este tipo de políticas son las que más potencian la creación de este tipo de capacidades (grupo 3), en relación a las que no lo hacen (grupo 2), las cuales, y como se demostró en el epígrafe anterior, son también las que obtienen unos resultados mejores y peores, respectivamente.

Por consiguiente, con estos hallazgos se vuelve a resaltar la importancia de las personas como recurso (*input*) estratégico clave, y de las prácticas y políticas de RRHH como capacidades básicas generadoras de capacidades organizativas distintivas.

3. Por su parte, en relación a las capacidades transformacionales, los resultados parecen indicar como el factor que contribuye de una forma más significativa a la creación de este tipo de capacidades se fundamenta en la existencia de un sistema de comunicación que permita recoger las ideas y críticas de los trabajadores, lo cual es reflejo de una cultura basada en la innovación y que valora las ideas creativas de los empleados. Además, de los resultados también parece desprenderse, aunque no de una forma tan significativa, como el trabajo en equipo, una buena comunicación interna, así como el desarrollo interno de un personal capacitado, son elementos esenciales para la creación de este tipo de capacidades, tal y como sugieren LADO y WILSON (1994). Por su parte, también se aprecia la existencia de diferencias en cuanto a la generación de este tipo de competencias entre el grupo 2 y el grupo 4, que se caracterizan por tener una política de RRHH bastante diferente en cuanto a la creación y el desarrollo de un capital humano estratégico, tal y como ya hemos analizado.

4. Finalmente, en relación a la creación de capacidades basadas en los *outputs*, los resultados parecen demostrar, aunque muy débilmente, que la creación de capacidades que reflejen la buena imagen y la reputación de la empresa está significativamente relacionada con una política de RRHH que potencie el desarrollo interno del personal, mejorando esa imagen ante los grupos de interés internos y, también, como

consecuencia de ello, ante los grupos de interés externos, pues no olvidemos que en las cajas de ahorros en particular, al tratarse de entidades de servicios, la imagen de la organización viene determinada en gran medida por la imagen que den sus empleados. Sin embargo, debemos indicar que los resultados no apoyaron los planteamientos de LADO y WILSON (1994) en cuanto a que se fomentaría la creación de este tipo de capacidades con la no formalización, rutinización y estandarización de las operaciones del trabajo. A nuestro entender, esto puede deberse a que en el contexto sectorial en el que se desarrolla la presente investigación la existencia de procedimientos formalizados es algo necesario si se quiere prestar un buen servicio al cliente.

Por último, no se pudieron obtener resultados significativos que verificasen la existencia de diferencias entre las cajas en cuanto a la creación de este tipo de capacidades, lo cual puede ser debido, entre otras razones, a que, dada la naturaleza del sector en el que se ha desarrollado la investigación, la apuesta por la reputación y la imagen, así como por la calidad del servicio ofrecido y la lealtad de los clientes, se conviertan en un objetivo perseguido indistintamente por todas las entidades, independientemente de que después implementen, o no, las acciones de gestión de RRHH necesarias para su logro.

4. 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 SRRHH que sepa combinar sus prácticas y políticas de RRHH 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 rentabilidad de la organización (ARTHUR, 1994; HUSELID, 1995; McDUFFIE, 1995; KOCH y McGRATH, 1996), sino también, porque dichas prácticas están integradas en un sistema difícil de copiar por su gran amplitud (LADO y WILSON, 1994; KAMOCHÉ, 1996) y que contribuye, además, a la creación de capacidades organizativas.

Esta investigación tiene, por tanto, importantes implicaciones, tanto prácticas como académicas, para la gestión de los RRHH. Así, desde un punto de vista práctico, las principales conclusiones de este estudio 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 estará 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 RRHH 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.

Desde un punto de vista académico, en este trabajo se realiza también una importante aportación a la literatura sobre RRHH, pues desde el punto de vista de los investigadores en dirección estratégica de RRHH, la visión de la empresa basada en los recursos proporciona un marco conceptual para examinar el papel de los RRHH en el éxito competitivo, donde la consideración de los RRHH como una base de capital implica un cambio en el tratamiento de los costes asumidos en las inversiones de RRHH. Así, tradicionalmente, los costes asociados con el desarrollo del SRRHH han sido vistos como un gasto operativo; sin embargo, si, de hecho, los RRHH son una fuente de ventaja competitiva sostenida, entonces estos costes podrían ser considerados mejor como una inversión en activos de capital (CRONSHAW y ALEXANDER, 1991). Nuestra investigación también sugiere, a raíz de los resultados alcanzados empíricamente, que la forma en que los RRHH de una organización son dirigidos tiene una relación perceptible y significativa con los resultados de la organización; descubrimiento que apoya la visión de la empresa basada en los recursos, donde la competitividad empresarial está relacionada, al menos en parte, con las inversiones en activos específicos de la empresa.

Por otra parte, también hay que señalar que los resultados aquí obtenidos permiten apoyar la idea defendida por autores como TICHY *et al.* (1982); LENGNICK-HALL y LENGNICK-HALL (1988); WRIGHT y SNELL (1991); HUSELID (1995) y MACDUFFIE (1995), entre otros, de que es necesario utilizar las diferentes prácticas y políticas de RRHH de forma conjunta o integrada en un sistema, como unidad de análisis más apropiada para el estudio de la relación de las mismas con los resultados organizativos, ya que así se recogen muchos más aspectos de los que pueden incidir en el comportamiento de los empleados.

Finalmente, también somos conscientes de las propias limitaciones de este estudio, como el hecho de que existen muchos *otros factores*, además de las prácticas y políticas de RRHH 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 RRHH y otros aspectos 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. Otra importante limitación de la investigación hace referencia a las *posibilidades de generalización* de los resultados obtenidos, por cuanto sólo pueden ser extrapolables a la población objeto de estudio: las cajas de ahorros españolas. Es decir, al haber realizado el estudio en este único sector, los resultados y conclusiones obtenidos en esta investigación deben interpretarse teniendo en cuenta esta restricción, máxime cuando nuestra muestra está compuesta por 30 cajas únicamente. Por consiguiente, se hace necesario la replicación y ampliación del mismo en otros sectores de actividad que permitan contrastar los resultados aquí obtenidos en otros ámbitos.

Con relación a la *metodología* utilizada, una de las principales limitaciones a las que se ha enfrentado este trabajo ha sido la de utilizar cuestionarios postales como instrumento para la obtención de la información. Este instrumento, si bien permite aportar unos resultados estadísticamente representativos y generalizables al

universo de estudio, no nos permite dar una explicación de los hechos tan rica y profunda como las técnicas cualitativas. Además, la necesidad de garantizar un índice adecuado de respuesta afectó al número de preguntas e ítems que pudimos utilizar para medir las variables teóricas. Es por ello que sugerimos la realización de futuras investigaciones de corte cualitativo que nos permitan analizar con mayor profundidad a las cajas de ahorros y así corroborar los resultados alcanzados.

5. Bibliografía

- AMIT, R., y SCHOEMAKER, P. J. (1993): «Strategic assets and organizational rent», *Strategic Management Journal*, núm. 14, pp. 33-46.
- ARGYRIS, C. (1957): «The individual and organization: Some problems of mutual adjustment», *Administrative Science Quarterly*, núm. 25, pp. 541-555.
- ARTHUR, J. B. (1994): «Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover», *Academy of Management Journal*, núm. 37, pp. 670-687.
- BAILEY, T. (1993): *Discretionary effort and the organization of work: Employee participation and work reform since Hawthorne*, Working paper, Columbia University, Nueva York, Estados Unidos.
- BARNEY, J. B. (1986): «Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy», *Management of Science*, núm. 32, pp. 1231-1241.
- BARNEY, J. B. (1991): «Firms resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, núm. 17, pp. 99-120.
- BARNEY, J. B. (1992): «Integrating organizational behavior and strategic formulation research: A resource-based view», *Advance in Strategic Management*, núm. 8, pp. 39-61.
- BECKER, B., y GERHART, B. (1996): «The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects», *Academy of Management Journal*, núm. 39, pp. 779-801.
- BOWEN, D.; LEDFORD, G, y NATHAN, B. (1991): «Hiring for the organization, not the job», *Academy of Management Executive*, núm. 5, pp. 35-51.
- CASCIO, W. F. (1991): *Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations* (3.ª ed.), PWS-Kent, Boston, MA, Estados Unidos.
- COLLIS, D. J. (1994): «Research note: How valuable are organizational capabilities?», *Strategic Management Journal*, núm. 15, pp. 143-152.
- 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*, núm. 76, pp. 454-457.
- DE SAA, P. (1999): *El sistema de recursos humanos como factor determinante de la competitividad de las cajas de ahorros españolas: Una aplicación de la teoría de la empresa basada en los recursos*, tesis doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- DIERICKX, I., y COOL, K. (1989): «Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage», *Management Science*, núm. 35, pp. 1504-1511.
- 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*, núm. 6, pp. 656-670.
- FERNÁNDEZ, Z., y SUÁREZ, I. (1996): «La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos», *Revista Europea de Dirección y Economía de Empresa*, núm. 5, pp. 73-92.
- FERNÁNDEZ, Z., y SUÁREZ, I. (1998): «Las cajas de ahorros: Estrategia y estructura», *Papeles de Economía Española*, núms. 74-75, pp. 202-223.

- 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.
- GERHART, 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*, Consulting Psychologists Press, CA, Estados Unidos.
- GODFREY, P. C., y HILL, C. W. (1995): «The problem of unobservables in strategic management research», *Strategic Management Journal*, núm. 16, pp. 519-533.
- GRANT, R. M. (1991): «The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation», *California Management Review*, núm. 17, pp. 114-135.
- GRANT, R. M. (1992): *Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications*, Basil Blackwell. Cambridge, MA, Estados Unidos. [Traducido en Grant, R. M. (1995): *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*, Civitas, Madrid, España.]
- HACKMAN, R., y OLDFHAM, G. (1976): «Motivation through the design of work: Test of a theory», *Organizational Behavior and Human Performance*, núm. 16, pp. 250-279.
- HAMBRICK, R., y MASON, P. (1984): «Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers», *Academy of Management Review*, núm. 9, pp. 193-206.
- HAMEL, G., y PRAHALAD, C. K. (1990): «El propósito estratégico», *Harvard-Deusto Business Review*, núm. 41, pp. 75-90.
- HUSELID, M. A. (1995): «The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance», *Academy of Management Journal*, núm. 38, pp. 673-703.
- ITAMI, H. (1987): *Mobilizing invisible assets*, Harvard University Press, Cambridge, MA, Estados Unidos.
- JACKSON, S. E.; SCHULER, R. S., y RIVERO, J. C. (1989): «Organizational characteristics as predictors of personnel practices», *Personnel Psychology*, núm. 42, pp. 727-786.
- JANSEN, E., y VON GLINOW, M. (1985): «Ethical ambivalence and organizational reward systems», *Academy of Management Review*, núm. 10, pp. 814-822.
- KAMOUCHE, K. (1996): «Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm», *Journal of Management Studies*, núm. 33, pp. 213-233.
- KOCH, M. J., y MCGRATH, R. G. (1996): «Improving labor productivity: Human resource management policies do matter», *Strategic Management Journal*, núm. 17, pp. 335-354.
- LADO, A., y WILSON, M. (1994): «Human resource system and sustained competitive advantage: Competency-based perspective», *Academy of Management Review*, núm. 19, pp. 699-727.
- LAWLER, E. (1992): «Pay the person, not the job», *Industrial Week*, núm. 7, pp. 19-24.
- LENGNICK-HALL, C. A., y LENGNICK-HALL, M. L. (1988): «Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology», *Academy of Management Review*, núm. 13, pp. 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*, núm. 48, pp. 197-221.
- MURPHY, K., y CLEVELAND, J. N. (1991): *Performance appraisal: An organizational perspective*, Allyn & Bacon, Needham Heights, MA, Estados Unidos.
- NELSON, R., y WINTER, S. (1982): *An evolutionary theory of economic change*, Belknap Press, Cambridge, MA.
- ODIORNE, G. (1984): *Strategic management of human resources: A portfolio approach*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, Estados Unidos.
- PETERAF, M. A. (1993): «The cornerstone of the competitive advantage: A resource-based view», *Strategic Management Journal*, núm. 14, pp. 179-191.
- PFEFFER, J. (1994): «Competitive advantage through people», *California Management Review*, núm. 36, pp. 9-29.

- PRAHALAD, C. K., y HAMEL, G. (1990): «The core competence of the corporation», *Harvard Business Review*, núm. 90, pp. 79-91.
- REED, R., y DE FILLIPPI, R. (1990): «Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage», *Academy of Management Review*, núm. 15, pp. 88-102.
- SCHULER, R. S., y MACMILLAN, I. (1984): «Gaining competitive advantage through human resource practices», *Human Resource Management*, núm. 23, pp. 241-256.
- SCHULZE, W. S. (1994b): «The two schools of thought in resource-based theory: Definitions and implications for research», en SHRIVASTAVA, P., HUFF, A. y DUTTON, J. (eds.): *Advances in Strategic Management*, 10 (part A): 127-152. Greenwich: JAI Press, Londres, Inglaterra.
- STALK, G.; EVANS, P., y SCHULMAN, L. (1992): «Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy», *Harvard Business Review*, núm. 70, pp. 57-69.
- TEECE, D. J.; PISANO, G., y SHUEN, A. (1994): «Dynamic capabilities and strategic management», Working paper, University of California, Berkeley, CA, Estados Unidos.
- TICHY, N.; FOMBRUM, C., y DEVANNA, M. (1982): «Strategic human resource management», *Sloan Management Review*, núm. 23, pp. 47-61.
- TRUSS, C., y GRATTON, L. (1994): «Strategic human resource management: A conceptual approach», *The International Journal of Human Resource Management*, núm. 5, pp. 664-686.
- ULRICH, D. (1991): «Using human resources for competitive advantage», en KILMANN, R., FILMANN, I. y Associates (eds.): *Making organizations competitive*, pp. 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*, núm. 3, pp. 303-320.
- ULRICH, D., y LAKE, D. (1990): *Organizational capability: Competing from the inside/out*, Wiley, Nueva York.
- WANOUS, J. P. (1992): *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation and socialization of newcomers* (2.ª ed.), Addison-Wesley, Reading, MA, Estados Unidos.
- WESTLEY, F., y MINTZBERG, H. (1989): «Visionary leadership and strategic management», *Strategic Management Journal*, núm. 10, pp. 17-32.
- WERNERFELT, B. (1984): «A resource-based view of the firm», *Strategic Management Journal*, núm. 5, pp. 171-180.
- WRIGHT, P. M., y McMAHAN, G. C. (1992): «Theoretical perspectives for strategic human resource management», *Journal of Management*, núm. 18, pp. 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*, núm. 5, pp. 301-326.
- WRIGHT, P. M., y SNELL, S. A. (1991): «Toward an integrative view of strategic human resource management», *Human Resource Management Review*, núm. 1, pp. 203-225.

**ANEXO:
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.

P.2. ¿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 frase que usted considere que se corresponde con la filosofía de gestión de su entidad?

En nuestra entidad existe un sistema que estimula la aportación y puesta en práctica de ideas innovadoras de los empleados.	1	2	3	4	5	6	7	En nuestra entidad no existe un sistema que estimule la aportación y puesta en práctica de las ideas innovadoras de los empleados.
En nuestra entidad existe un sistema que permite recoger las aportaciones críticas de los empleados.	1	2	3	4	5	6	7	En nuestra entidad no existe un sistema que permita recoger las aportaciones críticas de los empleados.
En nuestra entidad existe una gran tendencia a dejar que sean los expertos los que tengan la última palabra en la toma de decisiones (aunque a veces suponga saltarse temporalmente la cadena formal de mando).	1	2	3	4	5	6	7	En nuestra entidad, la alta dirección tiene la última palabra en la toma de decisiones.
En nuestra entidad los empleados desempeñan su actividad según los procedimientos ya establecidos.	1	2	3	4	5	6	7	En nuestra entidad los empleados pueden alterar los procedimientos formales en el desempeño de su actividad cuando sea necesario.
Existe un control formal de la mayoría de las actividades mediante mecanismos de control y sistemas de información.	1	2	3	4	5	6	7	Existe un control informal y relajado mediante mecanismos basados en las relaciones informales y las normas de cooperación.
En nuestra entidad la toma de decisiones operativas está totalmente estructurada.	1	2	3	4	5	6	7	En nuestra entidad los empleados pueden tener cierta autonomía para tomar decisiones cuando las circunstancias lo requieren.
Los empleados nuevos saben qué es lo que tienen que hacer porque está claramente establecido por escrito.	1	2	3	4	5	6	7	Los nuevos empleados aprenden lo que tienen que hacer de la experiencia y el trato con sus compañeros.
En nuestra entidad intentamos que los trabajadores participen en equipos de trabajo (círculos de calidad, equipos participativos trabajadores-directivos, etc.).	1	2	3	4	5	6	7	En nuestra entidad se prefiere que los trabajadores desarrollen sus capacidades de forma individual.
En nuestra caja se tiene en cuenta la opinión de todos los empleados cuando se va a tomar una decisión que les afecte.	1	2	3	4	5	6	7	En nuestra caja las decisiones que afectan a los trabajadores son tomadas por la cúpula directiva sin consultar con los empleados.
El acceso a la información financiera y operativa más importante está restringido.	1	2	3	4	5	6	7	El acceso a la información financiera y operativa de importancia es libre para todos los empleados.
Los canales de comunicación están muy estructurados, sabiéndose claramente por dónde fluye la información.	1	2	3	4	5	6	7	Los canales de comunicación son abiertos, permitiendo que la información fluya por toda la organización.
Nuestra entidad persigue principalmente resultados más a corto plazo.	1	2	3	4	5	6	7	Nuestra entidad persigue principalmente resultados más a largo plazo.

