UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TESIS DOCTORAL

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

PETRA MARÍA DE SAÁ PÉREZ

Las Palmas de Gran Canaria, 1999

Título de la tesis:

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

Thesis title:

HUMAN RESOURCE SYSTEM AS DETERMINANT OF SPANISH SAVINGS BANKS COMPETITIVETY: A RESOURCE-BASED VIEW APPLICATION

TITLE

HUMAN RESOURCE SYSTEM AS DETERMINANT OF SPANISH SAVINGS BANKS COMPETITIVETY: A RESOURCE-BASED VIEW APPLICATION

ABSTRACT

The aim of this research work was to analyse the role of human resource management in the development of organisational capabilities and its influence on the firm's performance from a resource-based view. Our results, from empirical research on a nation-wide sample of Spanish Savings Banks, suggest that human resource decisions, integrated in a human resource system, have an important influence on the development of organisational capabilities and on the firm's performance.

UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA
Doctorado en Ciencias Económicas y Empresariales

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
Programa de *Economía y Dirección Estratégica*

TÍTULO DE LA TESIS

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 presentada por **doña Petra Mª de Saá Pérez**

Dirigida por el **Profesor Doctor don Juan Manuel García Falcón**

El Director, La Doctoranda,

Las Palmas de Gran Canaria, a 22 de enero de 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

A mi familia

En estas primeras líneas quiero expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas que han contribuido a que este trabajo haya podido realizarse: A Mª Katiuska Cabrera Suárez y Josefa Delia Martín Santana por su dedicación y esfuerzo continuos; a Mª de la Cruz Déniz por su apoyo y aliento; a Asunción Beerli, Francisca Álamo y Patricia Barber por su ayuda y consejos; y a mis compañeros del Departamento de Economía y Dirección de Empresas, en especial a Ángel Gutierrez, por todas las ocasiones en que me han proporcionado apoyo y colaboración.

A la Fundación de las Cajas de Ahorros Confederadas para la Investigación Económica y Social que apoyó este proyecto de investigación, ofreciendo no sólo información, sino también ayuda financiera, y a todas las personas que me dedicaron su tiempo y su confianza para la recopilación de la información, en especial a D. Juan Antonio Martínez de la Fe y a D. Ramón Martínez Vilches.

Debo también agradecer a la Fundación Universitaria de Las Palmas su apoyo financiero para la realización de esta tesis.

A mi director Juan Manuel García Falcón, por su apoyo y orientación científica, y por la confianza que desde un principio depositó en esta investigación.

Y finalmente, quiero dedicar este trabajo a mi familia y a todos mis amigos, cuyo cariño, aliento y comprensión han hecho posible que llegara al final del camino.

UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Economía y Dirección de Empresas

TESIS DOCTORAL

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

Petra Mª de Saá Pérez

1999

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN i

CAPÍTULO 1: EL VALOR COMPETITIVO DE LOS SISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS DESDE LA ÓPTICA DE LA VISIÓN DE LA EMPRESA BASADA EN LOS RECURSOS

1.1. LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL: UN ENFOQUE DESDE LA ÓPTICA DE LA TEORÍA DE LA EMPRESA BASADA EN LOS RECURSOS 1

1.2. EVOLUCIÓN Y CONSOLIDACIÓN DEL PLANTEAMIENTO BASADO EN LOS RECURSOS: SU VALOR ESTRATÉGICO 6

1.2.1. Raíces económicas y estratégicas de la teoría de la empresa basada en los recursos 12
1.2.2. Condiciones básicas de competitividad: El "tronco" de la teoría de la empresa basada en los recursos 17
1.2.3. La escuela estructural y la escuela de proceso: Las dos grandes "ramas" de la teoría de la empresa basada en los recursos 26
1.2.4. Principales aportaciones empíricas: Los "frutos" de la teoría de la empresa basada en los recursos 29
1.2.5. La visión basada en los recursos dentro del "campo" de las teorías de la empresa 33

1.3. LA CONFUSIÓN ENTRE RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS 43

1.3.1. Definición y tipologías de los recursos 44
1.3.2. Capacidades *versus* competencias 49

1.4. LOS RECURSOS HUMANOS COMO FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO COMPETITIVO 60

1.4.1. El papel de los RRHH como factor estratégico de competitividad 60
1.4.2. La dirección estratégica de los RRHH como campo de estudio 63

1.5. UN MODELO INTEGRADOR PARA EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LOS RECURSOS HUMANOS DESDE LA ÓPTICA DE LA VISIÓN DE LA EMPRESA BASADA EN LOS RECURSOS 74

1.5.1. Los RRHH como recursos estratégicos 78
1.5.2. Las prácticas y políticas de RRHH como capacidades estratégicas 80
1.5.3. El SRRHH como competencia estratégica 84

CAPÍTULO 2: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA

2.1. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN 97

2.1.1. El sector financiero español y las cajas de ahorros: Evolución, situación actual y perspectivas de futuro 98
2.1.2. Las cajas de ahorros en el sector financiero español: Principales indicadores . 102
2.1.3. El papel estratégico de los RRHH en las cajas de ahorros 106

2.2. OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN 109

2.2.1. El SRRHH y los resultados organizativos 111
2.2.2. El SRRHH y la creación de competencias estratégicas 118
2.2.3. El SRRHH como competencia estratégica 122

2.3. POBLACIÓN Y UNIDAD DE ANÁLISIS 124

2.3.1. Representatividad de la muestra 125
2.3.2. Características de las cajas de ahorros que componen la muestra 127
2.2.3. Características de los encuestados 129

2.4. FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS 131

2.4.1. Las entrevistas en profundidad como técnica exploratoria de obtención de información 131
2.4.2. La encuesta como proceso de obtención de información: el cuestionario 136
2.4.3. La revisión documental 143

2.5. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO 143

2.6. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN 147

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS Y RESULTADOS

3.1. RELACIÓN DE LAS PRÁCTICAS Y POLÍTICAS DE RRHH CON LOS RESULTADOS ORGANIZATIVOS 153

3.1.1. Test de fiabilidad y simplificación de escalas 153
3.1.2. Formación de grupos homogéneos: Análisis *cluster* 160
3.1.3. Relación de las prácticas y políticas de RRHH con la rentabilidad, la productividad y la rotación externa 172

3.2. LAS PRÁCTICAS Y POLÍTICAS DE RRHH Y LA CREACIÓN DE COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS 177

3.3. EL SRRHH COMO COMPETENCIA ESTRATÉGICA 188

CAPÍTULO 4: RESUMEN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. EL SRRHH Y LOS RESULTADOS ORGANIZATIVOS 194

4.2. EL SRRHH Y LA CREACIÓN DE COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS 201

4.3. EL SRRHH COMO COMPETENCIA ESTRATÉGICA 205

4.4. IMPLICACIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES 207

REFERENCIAS 211

ANEXOS

Anexo I. Relación de las cajas que han participado en el estudio
Anexo II. Guión de las entrevistas
Anexo III. Cuestionario postal
Anexo IV. Carta de la Fundación para notificar la llegada del cuestionario
Anexo V. Carta de la Fundación para solicitar colaboración, adjunta al cuestionario
Anexo VI. Carta de presentación del cuestionario

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Dominio de los modelos explicativos de la competitividad empresarial 8
Figura 1.2. La teoría de la empresa basada en los recursos: Una visión esquemática 11
Figura 1.3. Condiciones básicas de ventaja competitiva 18
Figura 1.4. Modelo conceptual para el análisis de los recursos y las capacidades 19
Figura 1.5. Condiciones de ventaja competitiva 21
Figura 1.6. Una revisión de la investigación de los componentes estratégicos 42
Figura 1.7. Dimensiones del conocimiento integrado en las competencias organizativas . . . 58
Figura 1.8. Planteamientos teóricos para el análisis de la dirección de RRHH 69
Figura 1.9. Un modelo integrador para el análisis estratégico de los RRHH 75
Figura 1.10. El SRRHH como subsistema de la empresa 77

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1. Condiciones básicas de ventaja competitiva 23
Cuadro 1.2. Clasificación de los principales trabajos empíricos de la teoría de la empresa basada en los recursos 31
Cuadro 1.3. Enfoques en estrategia 35
Cuadro 1.4. Comparación de la teoría de la empresa basada en los recursos con las teorías de la organización industrial 38
Cuadro 1.5. Definiciones del término “recurso” bajo la óptica de la teoría de la empresa basada en los recursos 45
Cuadro 1.6. Tipologías de recursos 46
Cuadro 1.7. Clasificación y evaluación de los recursos de la empresa 48
Cuadro 1.8. Definiciones de capacidades y competencias organizativas 51
Cuadro 1.9. Planteamientos teóricos para el estudio de la dirección de RRHH 70
Cuadro 2.1. Ficha técnica de la investigación cualitativa 133
Cuadro 2.2. Ficha técnica de la investigación: encuestas 146
Cuadro 4.1. Resumen de los resultados sobre las hipótesis de la investigación 207

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Dimensión del total de las cajas de ahorros 103
Tabla 2.2. Cuotas de mercado del total de las cajas de ahorros 103
Tabla 2.3. Cuenta de resultados de total de cajas de ahorros 105
Tabla 2.4. Características de la muestra: Indicadores económicos 125
Tabla 2.5. Distribución de la población y de la muestra en función del número de empleados 126
Tabla 2.6. Representatividad de la muestra 126
Tabla 2.7. Características de las entidades de la muestra 127
Tabla 2.8. Características de los departamentos de RRHH de las cajas que componen la muestra 128
Tabla 2.9. Características del personal de las cajas de ahorros que componen la muestra 129
Tabla 2.10. Características de los encuestados 130
Tabla 2.11. Niveles del *alpha* de Cronbach recomendados 148
Tabla 3.1. Análisis de componentes principales y grado de fiabilidad de las escalas que miden las políticas y prácticas de RRHH 155
Tabla 3.2. Distancia entre los centroides de los *clusters* 161
Tabla 3.3. Grupos de cajas obtenidos en el análisis *cluster* 161
Tabla 3.4. Niveles de significación de los factores en el análisis *cluster* 162
Tabla 3.5. Características de las cajas que forman los grupos 166
Tabla 3.6. Características de los departamentos de RRHH de las cajas que forman los grupos 166
Tabla 3.7. Características del personal de las cajas que forman los grupos 167
Tabla 3.8. Relación entre los la rentabilidad y los grupos estratégicos de cajas de ahorros 173
Tabla 3.9. Relación entre los la productividad y los grupos estratégicos de cajas de ahorros 175
Tabla 3.10. Relación entre los la rotación y los grupos estratégicos de cajas de ahorros . . . 177
Tabla 3.11. Análisis de componentes principales y grado de fiabilidad de las escalas que evalúan la política organizativa 178
Tabla 3.12. Análisis de componentes principales y grado de fiabilidad de las escalas que miden las competencias organizativas 181
Tabla 3.13. Grado de relación entre las medidas de política organizativa y de RRHH y las competencias organizativas (*r* de *Pearson*) 184
Tabla 3.14. Relación entre las cajas de ahorros y la creación de competencias organizativas 186
Tabla 3.15. Análisis de componentes principales y grado de fiabilidad de las escalas que miden las condiciones de ventaja competitiva 189
Tabla 3.16. Relación entre las cajas de ahorros y posesión de un SRRHH estratégico 190

INTRODUCCIÓN

EL PROBLEMA A INVESTIGAR

En el marco de globalización y de competencia en el que se desenvuelve hoy día la actividad empresarial, resulta obvio que uno de los problemas a los que se enfrentan las empresas es el de la competitividad. El tránsito desde un entorno caracterizado por la estabilidad a otro, en el que actualmente se encuentran inmersas las empresas en general, dominado por la dinamicidad, la complejidad y la turbulencia, se traduce en un aumento del grado de intensidad competitiva al que se enfrentan estas organizaciones. Para sobrevivir y tener éxito en este entorno, toda entidad debe diseñar estrategias encaminadas a la mejora permanente de su competitividad. Por todo ello, estudiar los determinantes de la competitividad empresarial se convierte en un tema de gran relevancia, dado que podría ayudarnos a establecer aquellos aspectos sobre los que se debe actuar para mejorar la capacidad competitiva de nuestras empresas.

Si bien tradicionalmente el estudio de la competitividad y sus determinantes se ha hecho prestando una mayor atención a las variables externas condicionantes de los resultados (Cuervo, 1993; Fernández y Suárez, 1996), son numerosos los autores que 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). De este modo, en los últimos años ha surgido un nuevo planteamiento que trata de explicar la forma de competir de la empresas desde otro enfoque, y que es conocido como *la visión de la empresa basada en los recursos*. Este nuevo enfoque de investigación, 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 la teoría de la empresa basada en los recursos, los investigadores no se ponen de acuerdo en cuanto a la naturaleza de la relación entre los recursos y la actuación de la empresa, y sobre el grado en el que la descripción de la misma basada en los recursos 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 la actuación de la empresa? (Barney, 1991; Ghemawat, 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 necesaria una revisión exhaustiva de la literatura que permita la clarificación de conceptos y la consiguiente formalización de la teoría basada en los recursos.

Asimismo, el debate sobre el valor estratégico de los recursos humanos (RRHH) y el análisis de sus repercusiones en la competitividad empresarial 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. 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.

Este creciente interés por analizar las repercusiones competitivas de los RRHH ha permitido el desarrollo de un nuevo campo de estudio: la dirección estratégica de RRHH. Si bien, la investigación reciente ha comenzado a examinar los determinantes de las prácticas de RRHH desde una perspectiva estratégica (Jackson *et al.*, 1989), según Truss y Gratton (1994), muchas de las cuestiones y aspectos -por ejemplo, ¿cuáles son las características distintivas de la gestión de RRHH?, ¿cómo está relacionada con la estrategia de la empresa? y ¿cómo debería ser conceptualizada?- todavía permanecen sin respuesta. En la misma línea, Wright y McMahan (1992) consideran que dada la relativa infancia de este campo de estudio, hasta hace poco no se ha realizado un gran esfuerzo en lo referente a crear modelos teóricos consistentes que ayuden a entender tanto el rol de la gestión de RRHH en las organizaciones como los determinantes de las

diferentes prácticas de RRHH. Por tanto, sin una fuerte fundamentación teórica para el entendimiento de los determinantes de las prácticas de RRHH, será difícil analizar su potencial competitivo. En consecuencia, el segundo problema a investigar consistirá en llevar a cabo una revisión exhaustiva de la literatura temática que nos permita desarrollar un marco teórico integrador que sirva de base para futuras investigaciones.

Asimismo, si bien la forma en que las empresas dirigen sus RRHH es reconocida cada vez más como de importancia central para la ejecución de su estrategia (Hambrick *et al*., 1989), y a pesar de lo consistente de la conexión normativa y teórica entre la gestión de RRHH y los resultados de la actuación a nivel de empresa, los estudios empíricos que unen ambos aspectos son escasos (Koch y McGrath,1996). Así, la literatura al respecto, lejos de hallar evidencia empírica de las supuestas contribuciones de los RRHH al logro de la ventaja competitiva (Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988), sólo ha sido capaz de contrastar los inconvenientes de la aplicación de políticas concretas de personal. Ello trae como consecuencia que se cuestione si la gestión de los RRHH es una variable lo suficientemente importante como para lograr por sí misma una ventaja competitiva o, si simplemente se trata de una variable que necesita ser tenida en cuenta conjuntamente con otras. Esta idea es secundada también por Dyer y Reeves (1995:668) cuando afirman que "[...] la única conclusión razonable es que la investigación de los efectos de las estrategias de RRHH sobre la efectividad organizativa, aunque prometedora, está todavía en su infancia. Los estudios son pocos en número y, generalmente, faltos de sofisticación conceptual".

Desde nuestro punto de vista, y fundamentándonos en trabajos como los de Wright *et al*. (1994), Huselid (1995) y Kamoche (1996), entre otros, consideramos que la visión de la empresa basada en los recursos proporciona una base útil para la comprensión de por qué la gestión estratégica de los RRHH puede ser una poderosa explicación de la diferencias de resultados entre empresas. De esta forma, nuestro argumento básico es que los RRHH pueden constituirse en fuente de ventaja competitiva y que, tal y como señala Huselid (1995), la falta de una contrastación empírica hasta la fecha puede deberse en gran medida a las dificultades para optimizar los resultados de los esfuerzos investigadores. En suma, para obtener rentabilidad de las inversiones de RRHH es necesario promover un cambio en el paradigma tradicional de los RRHH, pasando de su consideración como mero instrumento operativo en la organización, a su plena integración en las competencias distintivas de la misma.

Esta consideración estratégica de los RRHH 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 RRHH 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 RRHH que implementan. Por lo tanto, considerando los aspectos antes señalados, el estudio de la relación entre la gestión estratégica de los RRHH y las diferencias de resultados organizativos entre las cajas de ahorros españolas constituye otro importante problema de investigación que trataremos de examinar con profundidad.

Como resultado de los tres problemas de investigación planteados, esta tesis se centra en: (1) revisar la literatura sobre competitividad empresarial, con especial énfasis en aquella relacionada con el planteamiento de la teoría de la empresa basada en los recursos, (2) analizar el valor estratégico de los RRHH desde la óptica de la visión de la empresa basada en los recursos, y (3) estudiar la importancia de los RRHH como factores determinantes de la competitividad empresarial de las cajas de ahorros españolas.

LOS OBJETIVOS DE LA TESIS

Considerando los tres problemas antes mencionados, esta investigación persigue cuatro objetivos fundamentales. En primer lugar, ante la necesidad de revisar la literatura existente sobre los factores internos de competitividad y, en particular, sobre los RRHH como factor determinante del éxito competitivo, para así integrarla en el presente trabajo y elaborar un marco adecuado que guíe investigaciones futuras, planteamos como primer objetivo el siguiente:

OBJETIVO 1: DESARROLLAR UN MARCO TEÓRICO FUNDAMENTADO EN LA TEORÍA DE LA EMPRESA BASADA EN LOS RECURSOS PARA EL ESTUDIO DE LOS RRHH COMO FACTOR ESTRATÉGICO DETERMINANTE DEL ÉXITO COMPETITIVO DE LA EMPRESA.

Dicho marco conceptual constituirá el punto de partida para describir cómo incide en los resultados organizativos de las cajas de ahorros españolas, la combinación de prácticas y políticas de RRHH que empleen estas entidades para crear y desarrollar un capital humano estratégico. De esta manera, se intentará verificar empíricamente las proposiciones teóricas planteadas por 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 adecuado de los empleados". En consecuencia, a fin de comprender mejor la relación entre las cajas de ahorros y sus RRHH, establecemos como segundo objetivo:

OBJETIVO 2: DESCRIBIR CÓMO COMBINAN LAS CAJAS DE AHORROS SUS PRÁCTICAS Y POLÍTICAS DE RRHH CON SU CAPITAL HUMANO Y ANALIZAR CÓMO INCIDE DICHA RELACIÓN EN LOS RESULTADOS ORGANIZATIVOS.

Seguidamente, pretendemos verificar de forma empírica las proposiciones teóricas planteadas por Lado y Wilson (1994), y que tratan de analizar en qué medida las cajas que sigan determinadas política organizativas y de RRHH orientadas a la creación y el desarrollo de su capital humano estratégico generan competencias organizativas estratégicas. Dicho objetivo queda establecido como sigue:

OBJETIVO 3: CONTRASTAR QUE AQUELLAS CAJAS CON POLÍTICAS DE RRHH Y ORGANIZATIVAS QUE POTENCIEN LA CREACIÓN Y EL DESARROLLO DE SU CAPITAL HUMANO GENERAN COMPETENCIAS ORGANIZATIVAS ESTRATÉGICAS.

Finalmente, aprovechando los resultados de la revisión teórica, el cuarto objetivo de la investigación consiste en identificar el grado de importancia estratégica que las cajas otorgan a sus SRRHH como competencia organizativa fuente de la ventaja competitiva. En consecuencia, nuestro último objetivo de investigación queda establecido como sigue:

OBJETIVO 4: CONTRASTAR QUE LAS CAJAS DE AHORROS QUE SIGUEN POLÍTICAS DE RRHH QUE POTENCIAN LA CREACIÓN Y DESARROLLO DE UN CAPITAL HUMANO ESTRATÉGICO POSEEN UNA COMPETENCIA DISTINTIVA SOBRE LA BASE DE SU SRRHH.

IMPORTANCIA DE LA TESIS

En primer lugar, con el desarrollo de un marco teórico sobre el valor estratégico de los RRHH desde la óptica de la visión de la empresa basada en los recursos, nuestro estudio puede resultar útil para futuras investigaciones que pretendan analizar esta problemática, sobre todo en lo que respecta a la consideración de los RRHH como un factor clave del éxito competitivo.

En un segundo término, en la presente tesis desarrollamos una metodología que ha pretendido estudiar en qué medida la implementación de políticas y prácticas de RRHH orientadas a la creación y desarrollo de un capital humano estratégico reflejan la existencia de una competencia organizativa sustentada en los RRHH, y que supone un conocimiento tácito que puede ser la fuente de la ventaja competitiva de una organización. La metodología de investigación aplicada, que podría ser utilizada para futuras investigaciones, pretende articular una forma indirecta de medir los postulados teóricos de la teoría de la empresa basada en los recursos y de este modo "[...] identificar las consecuencias observables de los recursos no observables y después ver si esas predicciones tienen una correspondencia en el mundo real" (Godfrey y Hill, 1995:530). De esta manera, y siguiendo las sugerencias de estos mismos autores de aplicar modelos econométricos que analizaran la contribución relativa de los factores sectoriales y específicos de la empresa a la explicación de las diferencias de resultados entre las empresas, tal y como hicieron Hansen y Wernerfelt (1989) o Rumelt (1991), entre otros, nuestro desafío será el de tomar un grupo de empresas que se enfrenten a un entorno similar (las cajas de ahorros españolas), establecer cómo

se diferenciaban estas empresas respecto a sus recursos (prácticas y políticas de RRHH), y relacionar estas diferencias con las barreras de imitación y la persistencia de diferencias de resultados a lo largo del tiempo (Godfrey y Hill, 1995). Asimismo, en el desarrollo de esta metodología se partirá de la formación de grupos estratégicos como unidad de análisis, en consonancia con las ideas planteadas por Amit y Schoemaker (1993) de que la capacidad de generación de rentas de los activos estratégicos (recursos valiosos a nivel de empresa) depende, no sólo de sus características únicas, sino también del grado de solapamiento con los factores sectoriales estratégicos determinados por el sector. De esta manera, la descripción de la forma en que desarrollemos esta metodología podría ser también de utilidad para futuras investigaciones.

Finalmente, los resultados obtenidos a partir de la investigación empírica sobre el valor estratégico de los RRHH en las distintas cajas de ahorros españolas podrían deparar las siguientes ventajas:

- Proporcionar evidencia empírica para matizar y desarrollar algunos planteamientos teóricos sobre el potencial de los RRHH en la explicación el éxito competitivo de las empresas.
- Permitir una mejor comprensión de las prácticas y políticas de RRHH a implementar para fomentar la creación y el desarrollo de un capital humano estratégico.
- Generar recomendaciones para los directivos de las cajas de ahorros españolas interesadas en ser competitivas, de tal forma que se de a los RRHH el papel que les corresponde dentro de la articulación de la estrategia a seguir por esas entidades de cara al futuro.
- Servir de utilidad a todos los directivos de RRHH de las cajas de ahorros españolas para que implementen aquellas prácticas y políticas de RRHH que permitan generar una ventaja competitiva sobre la base de un capital humano estratégico, y que, a su vez, podrán potenciar el surgimiento de otras competencias organizativas estratégicas.

RESUMEN DE LOS RESTANTES CAPÍTULOS

En aras a cumplir con los objetivos trazados en esta investigación, hemos estructurado nuestro trabajo en torno a cuatro capítulos. En esta sección introductoria, además de comentar los problemas de investigación que dieron lugar a esta tesis, los objetivos del estudio y su importancia, presentamos algunas indicaciones sobre el contenido de cada uno de sus capítulos. A este último

presentamos algunas indicaciones sobre el contenido de cada uno de sus capítulos. A este último cometido dedicamos los siguientes párrafos.

El capítulo 1 -**El valor competitivo del SRRHH desde la óptica de la visión de la empresa basada en los recursos**- lo iniciamos con algunas consideraciones generales sobre la competitividad empresarial y el estudio de sus determinantes internos desde la óptica de la visión de la empresa basada en los recursos. Posteriormente realizaremos un estudio en profundidad de los planteamientos de este enfoque teórico, observando su evolución y consolidación como marco teórico e intentando aclarar la confusión existente entre muchos de sus conceptos básicos (recursos, capacidades y competencias). Seguidamente, se analizará el papel de los RRHH como factores determinantes del éxito competitivo y se revisarán las diversas perspectivas teóricas que se pueden adoptar para su estudio, decantándonos en última instancia por el enfoque estratégico de la teoría de la empresa basada en los recursos. A continuación pasaremos a tratar la cuestión que constituye el objeto central de nuestra tesis doctoral, esbozando, en primer lugar, un modelo integrador desde la perspectiva de recursos, donde se analizará la importancia estratégica de los RRHH como recurso, de las prácticas y políticas de RRHH como capacidades organizativas y de los SRRHH como competencias organizativas.

En el capítulo 2 -**diseño de la investigación y metodología**-, antes de establecer las bases sobre las que se desarrollará la investigación empírica, revisaremos algunos aspectos sobre la literatura del sector financiero español -evolución, situación actual y perspectivas de futuro- que nos ayudará a enmarcar la investigación y comprender mejor el papel de las cajas de ahorros en el mismo. Estos aspectos nos permitirán comprender, aún más si cabe, la importancia estratégica que los RRHH pueden tener en un sector de actividad orientado claramente a la prestación de un servicio donde la interacción entre el personal y el cliente es clave. Enmarcados en este contexto, presentaremos posteriormente los objetivos de la investigación y enunciaremos las hipótesis. Una vez descrita la población y la unidad de análisis, procederemos a detallar el proceso de recogida de información y las fuentes utilizadas para ello. Asimismo, en los dos últimos epígrafes especificaremos cómo se va a llevar a cabo el trabajo de campo, así como las técnicas que serán utilizadas para analizar los datos y contrastar las hipótesis planteadas en la investigación.

El capítulo 3 -**análisis y resultados**- se procederá a recoger los resultados del análisis de los datos obtenidos para medir la relación entre las políticas y prácticas de RRHH y la actuación

organizativa, así como entre dichas prácticas y políticas y la creación de competencias organizativas y, finalmente, si el SRRHH cumple las condiciones para ser considerado una competencia organizativa fuente de la ventaja competitiva.

Finalmente, en el capítulo 4 **-resumen, conclusiones y recomendaciones-** se comentan los resultados más relevantes del trabajo empírico, se señalan las limitaciones de la metodología de investigación utilizada y se ofrecen algunas recomendaciones para futuras investigaciones.

CAPÍTULO 1

EL VALOR COMPETITIVO DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS DESDE LA ÓPTICA DE LA VISIÓN DE LA EMPRESA BASADA EN LOS RECURSOS

1.1. LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL: UN ENFOQUE DESDE LA ÓPTICA DE LA VISIÓN DE LA EMPRESA BASADA EN LOS RECURSOS

El tema de la competitividad de la empresa no es nuevo en sí mismo, pero la relevancia que ha adquirido últimamente lo coloca en una posición de máxima actualidad; así, es notoria la preocupación que despierta en los ámbitos político, económico y social, tal y como resaltan Hamel y Prahalad (1995:347) cuando señalan: "La competitividad es una industria en auge, los presidentes y los primeros ministros prometen mejorarla, los legisladores debaten sobre la misma, los economistas la miden y los directores de los periódicos publican sobre ella".

En el marco de globalización y de competencia en el que se desenvuelve hoy día la actividad empresarial, resulta obvio que uno de los problemas a los que se enfrentan las empresas es el de la competitividad. El tránsito desde un entorno caracterizado por la estabilidad a otro, en el que actualmente se encuentran inmersas las empresas en general, dominado por la dinamicidad, la complejidad y la turbulencia, se traduce en un aumento del grado de intensidad competitiva al que se enfrentan estas organizaciones. Para sobrevivir y tener éxito en este entorno, toda entidad debe diseñar estrategias encaminadas a la mejora permanente de su competitividad. Por todo ello, estudiar los determinantes de la competitividad empresarial se convierte en un tema de gran relevancia, dado que podría ayudarnos a establecer aquellos aspectos sobre los que se debe actuar para mejorar la capacidad competitiva de nuestras empresas.

Si entendemos la competitividad de la empresa como "[...] la búsqueda de la perfección y el afán de superación, lo que se traduciría en la capacidad de la empresa para generar valor (rentas) y seguir generándolo en el tiempo" (Martín, 1995:394), observamos como tradicionalmente se ha considerado que su estudio debía realizarse a través de análisis del entorno general, del sector y de la empresa (Cuervo, 1993; Salas 1993). Sin embargo, aunque en un principio se han diferenciado los siguientes componentes en su estudio: (1) las rentas que proceden de las ventajas que proporciona el marco económico general, (2) las derivadas del desarrollo de actividades de un

determinado sector y por último, (3) las que se derivan de las características propias de cada empresa; lo cierto es que se ha prestado una reducida atención a las variables internas condicionantes de los resultados.

En este sentido, se puede afirmar que el estudio de la competitividad empresarial se ha hecho sobre todo incidiendo en aquellos factores no controlables por las empresas, dado que "[...] cuando han tenido que identificar las bases de la competitividad, los economistas han dirigido su atención hacia niveles superiores, como son países y regiones o, ya haciendo un esfuerzo de concreción, las industrias. Así han hecho depender la competitividad de variables macroeconómicas como tipos de cambio y de interés, tasas de inversión y de ahorro, entre otras. Los empresarios, a su vez, han compartido el planteamiento anterior, atribuyendo la fuente de sus problemas al encarecimiento de los costes laborales y financieros que deben sufrir sus empresas" (Fernández, 1995:11). Éste ha sido pues, el enfoque que ha dominado el análisis estratégico convencional desde principios de los ochenta, gracias a la traducción hecha por Porter (1980, 1985) de los modelos propuestos por la economía industrial (Bain, 1956; Mason, 1957). Según éstos, el comportamiento, y subsiguientemente los resultados de la empresa, dependían de las barreras de entrada que existieran, de los niveles de concentración o del poder negociador de proveedores y clientes (Fernández, 1993).

Sin embargo, son numerosos los autores que 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; Rumetl, 1991), surgiendo así un segundo bloque de aproximaciones al concepto de competitividad en el que la empresa cobra un papel de gran relevancia a la hora de delinear las estrategias que darán respuesta a las dinámicas cambiantes del entorno.

Desde este nuevo enfoque, la unidad de análisis de la competitividad deja de ser el país (competitividad de una economía o competitividad nacional) para ser la empresa. En este sentido, Salas (1993:379) señala que "[...] la competitividad de una economía acostumbra a relacionarse con la capacidad que demuestran las empresas que operan desde ella para crecer y ganar participación en los mercados donde compiten con las de otros países". Al igual que este autor, Molina y Quer (1997) se decantan por la *empresa* como unidad de análisis más apropiada, pues consideran que la competitividad de una economía nacional va a depender de la competitividad de sus empresas,

que son, en definitiva, las instituciones que producen y comercializan los bienes y servicios, y las que, según Hamel y Prahalad (1995), libran las batallas competitivas.

Bajo este planteamiento, la creciente importancia otorgada a los determinantes intraempresariales en la explicación de la competitividad de las empresas viene justificada por el hecho de que lo que podríamos denominar determinantes externos de la competitividad no permiten explicar la evidencia empírica de que en un mismo territorio y sector industrial conviven empresas más competitivas que otras (Cool y Schendel, 1988; Fernández, 1993; Molina y Quer, 1997).

En esta línea, Camisón (1996) considera que las ventajas competitivas de la empresa no son ya únicamente un activo compartido por las organizaciones integradas en cada industria, y cuya apropiación depende de la habilidad de cada una para explotar las imperfecciones del mercado, sino que son también el resultado de la acción estratégica deliberada de cada empresa, que busca orientar la evolución del entorno en línea convergente con sus intereses. El valor de este enfoque en el análisis de la competitividad de la empresa descansa, por consiguiente, en resaltar la necesidad de estudio no sólo de los mercados sino también del comportamiento de la organización.

De esta manera, en los últimos años ha comenzado a surgir un nuevo planteamiento conocido como "la visión basada en los recursos" que trata de dar otra explicación sobre la forma de competir de las empresas. De forma simplificada podríamos afirmar que la **teoría de la empresa basada en los recursos**[1]considera a la empresa como un conjunto de recursos y capacidades que son considerados como las fortalezas que han de ser apoyadas y que deberían guiar la elección de la estrategia (*e.g.* Penrose, 1959, Wernerfelt, 1984; Itami, 1987, Dierickx y Cool, 1989; Barney 1986ab, 1989, 1991, 1992, 1995; Prahalad y Hamel 1990; Grant 1991, 1992). Por tanto, la importancia de esta teoría deriva de su interés en profundizar en la comprensión del funcionamiento interno de las empresas, intentado aporta luz sobre la considerada "caja negra" de la teoría microeconómica. Este modelo ha intensificado nuestro conocimiento en relación a tópicos como la forma de combinar y aplicar los recursos, qué condiciones son necesarias para hacer sostenible una ventaja competitiva, la naturaleza de las rentas y los orígenes de la heterogeneidad, entre otros (Amit y Schoemaker 1993, 1994; Peteraf 1993; Schulze 1994ab).

[1]También traducida como teoría de recursos y capacidades, como se pone de manifiesto en los trabajos de Bueno y Morcillo (1994), Camisón (1996), Molina y Quer (1997) y Ventura (1998), entre otros.

Esta idea de que las empresas son fundamentalmente heterogéneas, en términos de sus recursos y capacidades internas, no es nueva en el campo de la dirección estratégica. Así, el planteamiento clásico de formulación de estrategias comienza su evaluación con las fortalezas internas de la organización (Andrews, 1971), y de esta manera, aquellos recursos y capacidades que constituyen estas fortalezas y son distintivos y superiores a los de la competencia pueden llegar a convertirse en la fuente de la ventaja competitiva, siempre y cuando se ajusten adecuadamente a las oportunidades del entorno (Peteraf, 1993).

Desde esta óptica, la teoría de la empresa basada en los recursos, como nuevo marco de referencia de la competitividad de la empresa, al centrar su estudio en un análisis interno de las características idiosincrásicas de la misma, no está obviando la relación estrategia-entorno, como parte del concepto básico de estrategia desde el punto de vista del análisis del contenido estratégico, sino que trata de alinear o acoplar los recursos y capacidades de una empresa con las demandas del entorno en que opera (Hill y Jones, 1996). Estos dos análisis son complementarios, no teniendo sentido el uno sin el otro, así si una empresa obtiene buenos resultados económicos que sobrepasan a los de sus competidores, se debe a que la empresa dispone de recursos y capacidades que ha sabido cultivar y destinar a unas áreas de negocio bien definidas (Strategor, 1995). Por tanto, cuando intentamos dar respuesta a la capacidad competitiva de las empresas desde el enfoque de la teoría de la empresa basada en los recursos, no pretendemos más que resaltar la importancia de considerar también un análisis introspectivo de los recursos y capacidades que puedan ser la fuente de su potencial competitivo ahora y de cara al futuro.

Sin embargo, y a pesar del gran interés generado por la teoría de la empresa basada en los recursos, los investigadores no se ponen de acuerdo en cuanto a la naturaleza de la relación entre los recursos y la actuación de la empresa, y sobre el grado en el que la descripción de la misma basada en los recursos 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 la actuación de la empresa? (Barney, 1991; Ghemawat, 1991; Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993).

Desafortunadamente, las respuesta dadas por la teoría y la investigación existentes siguen siendo escasas debido, entre otras razones, al enfoque adoptado por los investigadores que enfatizan diferentes relaciones entre los recursos y la actuación de la empresa. Barney (1991), por ejemplo, sostiene que los efectos positivos relativos a los recursos pueden ser experimentados por las

empresas que poseen o controlan esos recursos que son raros, no sustituibles y no imitables. Su énfasis en las cualidades que hacen a los recursos valiosos coincide con la posición de que los efectos relativos a los recursos son experimentados directamente por la empresa. No obstante, otros investigadores mantienen que los efectos relativos a los recursos dependen de la situación y están influenciados por factores distintos. Así, Montgomery y Wernerfelt (1988) y Chatterjee y Wernerfelt (1991), por ejemplo, sostienen que la calidad de los recursos y el nivel de diversificación de la empresa interactúan y afectan a la actuación de la misma.

A su vez, podemos encontrar trabajos que han estudiado la relación entre los recursos y varios factores de entorno. En esta línea, Harrison *et al*. (1991), por ejemplo, presentan argumentos y datos que apoyan la noción de que los atributos de los recursos y las condiciones del mercado de factores interactúan para afectar a la actuación de la empresa. La actuación de la empresa y el valor de los recursos están, por consiguiente, influenciados por la importancia relativa de ciertos "factores estratégicos" como los requisitos de capital, las inversiones en I+D y los gastos en publicidad.

Existe igualmente una cierta controversia sobre la dirección de los efectos que tienen su origen en los recursos (Fiol, 1991), puesto que, aunque la mayoría de los investigadores enfatizan los efectos positivos, los efectos negativos también existen (Grant, 1991). Sin embargo, es relativamente escasa la teoría que responde a esta cuestión. El profundizar en la investigación sobre la forma y dirección de la relación entre los recursos de la empresa y su actuación es por tanto una cuestión interesante, ya que configura las implicaciones normativas de la teoría basada en los recursos para la práctica estratégica. Si, por ejemplo, los efectos relativos a los recursos son importantes y tienen un impacto directo sobre la actuación de la empresa -es decir, no dependen de, o están influenciados significativamente por otras partes de la organización- los directivos podrían estar prevenidos para dedicar gran parte de su esfuerzo a la identificación y adquisición de tales recursos. Si, por otro lado, el valor de los recursos depende o varía con las prácticas directivas, entonces la gestión de los recursos -y no el proceso de identificación y adquisición- es la cuestión principal.

De acuerdo con Schulze (1994ab), éstas son las dos ideas defendidas por las dos escuelas de pensamiento en las que se puede dividir a la teoría de la empresa basada en los recursos. La primera de ellas subscribe la visión de que el valor de los recursos es creado o destruido por los procesos a nivel de mercado que son en gran medida (aunque no completamente) exógenos a la empresa (Barney, 1991). La segunda apoya la visión de que el valor de los recursos está altamente influido

por los procesos a nivel de empresa tales como la práctica directiva (Fiol, 1991*;* Castanias y Helfat, 1992; Teece *et al*., 1994), de manera que dicho valor tiene un origen endógeno o específico de la empresa (Teece *et al*., 1994). Ambas corrientes son denominadas por Schulze (1994a) *escuela estructural* y *escuela de proceso*, respectivamente[2].

A pesar de la controversia existente, podemos decir que actualmente son muy pocos los modelos de la teoría basada en los recursos propuestos que describan las distintas formas en que los recursos podrían estar relacionados con los resultados de la empresa. Además, pocos han sido los modelos empíricos formales que se han propuesto para contrastar la teoría o evaluar la importancia de los efectos relativos a los recursos. Por consiguiente, como un primer paso hacia el desarrollo de tal modelo y de la consiguiente formalización de la teoría basada en los recursos, pretendemos examinar el papel de los recursos humanos como factor estratégico clave determinante del éxito competitivo de la empresa. Para ello partimos de la premisa de que los recursos humanos pueden considerarse como un *recurso* estratégico clave, que junto con la *capacidad* de la organización para gestionarlos eficazmente constituyen una *competencia organizativa* que puede proporcionar el éxito competitivo y mejorar los resultados de la empresa. Seguimos, por tanto, el planteamiento de la *escuela de proceso* de la teoría de la empresa basada en los recursos, adoptado por Schulze (1994a), según el cual, el valor de los recursos tiene un origen endógeno o específico de la empresa; es decir, está influido por los procesos internos de gestión.

1.2. EVOLUCIÓN Y CONSOLIDACIÓN DEL PLANTEAMIENTO BASADO EN LOS RECURSOS: SU VALOR ESTRATÉGICO

El planteamiento de la "teoría basada en los recursos" hace referencia a un conjunto de investigaciones teóricas y empíricas que tratan de dar respuesta a la relación existente entre los recursos[3] de la empresa, y la habilidad de la misma para obtener beneficios económicos del uso de dichos recursos (*e.g.* Wernerlfet, 1984; Barney, 1986ab, 1991, 1992, 1995; Itami, 1987; Dierickx

[2] Estas dos escuelas de pensamiento de la teoría de la empresa basada en los recursos serán desarrollados con mayor profundidad en un apartado posterior del presente capítulo.

[3] Utilizaremos el término *recurso* en sentido amplio para ser fieles al nombre que se ha dado a la teoría seguida, pero teniendo en cuenta que engloba también otros conceptos como los de competencias o capacidades que serán diferenciados conceptualmente en un apartado posterior.

y Cool, 1989; Prahalad y Hamel, 1990; Grant, 1991, 1992; Amit y Schoemaker, 1993, 1994; Peteraf, 1993; Schulze, 1994ab; Teece *et al*., 1994). En este sentido, si bien la expresión "basada en los recursos" fue acuñada por Berger Wernerfelt en su artículo de 1984[4], el mismo autor reconoce diez años después[5], que el verdadero impacto académico de este nuevo paradigma se sitúa a finales de la década de los ochenta cuando surgen los trabajos de Barney (1986ab, 1989), Dierickx y Cool (1989) y Wernerfelt (1989), entre otros. Así mismo, afirma que no será hasta la década de los noventa, y fundamentalmente gracias al trabajo de Prahalad y Hamel (1990), cuando empiecen a tomarse en consideración los planteamientos de la visión basada en los recursos para la práctica directiva.

La teoría de la empresa basada en los recursos, por tanto, se va configurando como un nuevo marco conceptual para el estudio de la competitividad empresarial a medida que se van integrando las diferentes aportaciones procedentes de investigadores que, desde distintos ámbitos, ponen en entredicho las claves tradicionales de la competencia. En palabras del propio Wernerfelt (1995:172): "La corriente de investigación conocida bajo la denominación de *visión de la empresa basada en los recursos* es el resultado del trabajo de mucha gente. Yo puse un ladrillo en el suelo y lo dejé allí. Cuando volví a mirar, otros ya habían puesto ladrillos junto al mío y encima de él, construyendo parte de lo que ya es un muro".

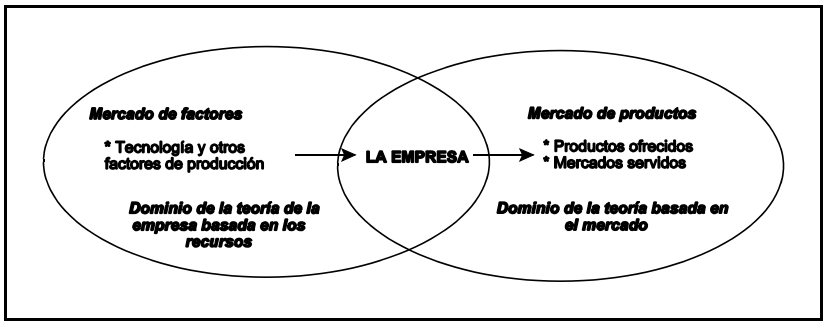
Para Grant (1991), este resurgimiento del interés por el rol de los recursos como fundamento de la posición competitiva y de la estrategia de la empresa se debe, en gran medida, a la creciente insatisfacción con el modelo estático de equilibrio de la economía de la organización industrial, que ha dominado el pensamiento contemporáneo sobre la estrategia de negocio durante la década de los ochenta. Según este autor, la aceptación de esta nueva teoría supone recobrar el interés por otras teorías anteriores, relacionadas con el beneficio y la competencia, asociadas a los trabajos de Ricardo, Schumpeter y Penrose. Esto es así porque la teoría de la empresa basada en los recursos, en contraste con otros modelos de la conducta estratégica basados en la economía (Porter, 1985; Williamson, 1985; Eisenhart, 1989), se centra en la relación entre los recursos de la empresa, los mercados en los que dichos recursos son comercializados, y la habilidad de la empresa para competir en sus mercados de productos ya elegidos (Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993). Se

[4] WERNERFELT B. (1984) "A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal*, Vol 5, 171-180.

[5] WERNERFELT B. (1995) "The resource-based view of the firm, ten years after". *Strategic Management Journal*, Vol 16, 171-174

afirma que cierta parte de la habilidad de la empresa para competir, es atribuida a la calidad de sus recursos, ya que los recursos de alta calidad pueden permitir, por ejemplo, que una empresa sea más eficiente en el uso de los factores *inputs* y/o puede permitir que la empresa ofrezca un producto superior (Barney, 1991). Debido a que los costes de los recursos repercuten directamente en la rentabilidad, la habilidad de las empresas para adquirir recursos y el nivel de competitividad en los mercados en los que se adquieren dichos recursos se convierten en factores críticos (Barney, 1986a). La teoría de la empresa basada en los recursos se caracteriza por cambiar el enfoque en la posición de mercado y la competencia en los mercados de productos (características de la visión económica convencional), para centrarse en los recursos y la competencia por dichos recursos en los mercados de factores. En este sentido, los modelos existentes de competencia y conducta de la empresa orientados a los mercados de productos son complementados y ampliados por la perspectiva basada en los recursos (Schulze, 1994a). El dominio de ambas perspectivas y su relación con la empresa se ilustra en la figura 1.1.

Figura 1.1. Dominio de los modelos explicativos de la competitividad empresarial
Fuente: Schulze (1994a:4)



En el planteamiento basado en los recursos, puesto que se examina la relación entre las características internas de la empresa y su posicionamiento competitivo y, por tanto, su actuación, no se admiten las dos hipótesis tradicionales del modelo neoclásico apoyadas fundamentalmente por los trabajos de Porter (1980) y sus seguidores:

H1: Las empresas de un sector (o de un grupo estratégico) son idénticas en términos de los recursos estratégicamente relevantes que controlan y de las estrategias que persiguen; y

H2: La heterogeneidad de los recursos de un sector o grupo goza de una corta vida, debido a que los recursos que utilizan las empresas para implantar sus estrategias son altamente móviles (pueden ser comprados y vendidos en los mercados de factores);

sustituyéndolas por las dos siguientes (Barney, 1991):

H1: Las empresas de un sector o grupo pueden ser heterogéneas con respecto a los recursos estratégicos que controlan; y

H2: Estos recursos pueden no ser perfectamente móviles y, de esta forma, la heterogeneidad puede ser de larga duración.

Por tanto, de acuerdo con esta perspectiva, la capacidad de una empresa para alcanzar y mantener posiciones de mercado rentables depende de su capacidad para ganar y defender posiciones ventajosas de recursos subyacentes importantes para la producción y la distribución; como afirma Wernerfelt (1984:171): "[...] para la empresa, los recursos y los productos son las dos caras de una misma moneda".

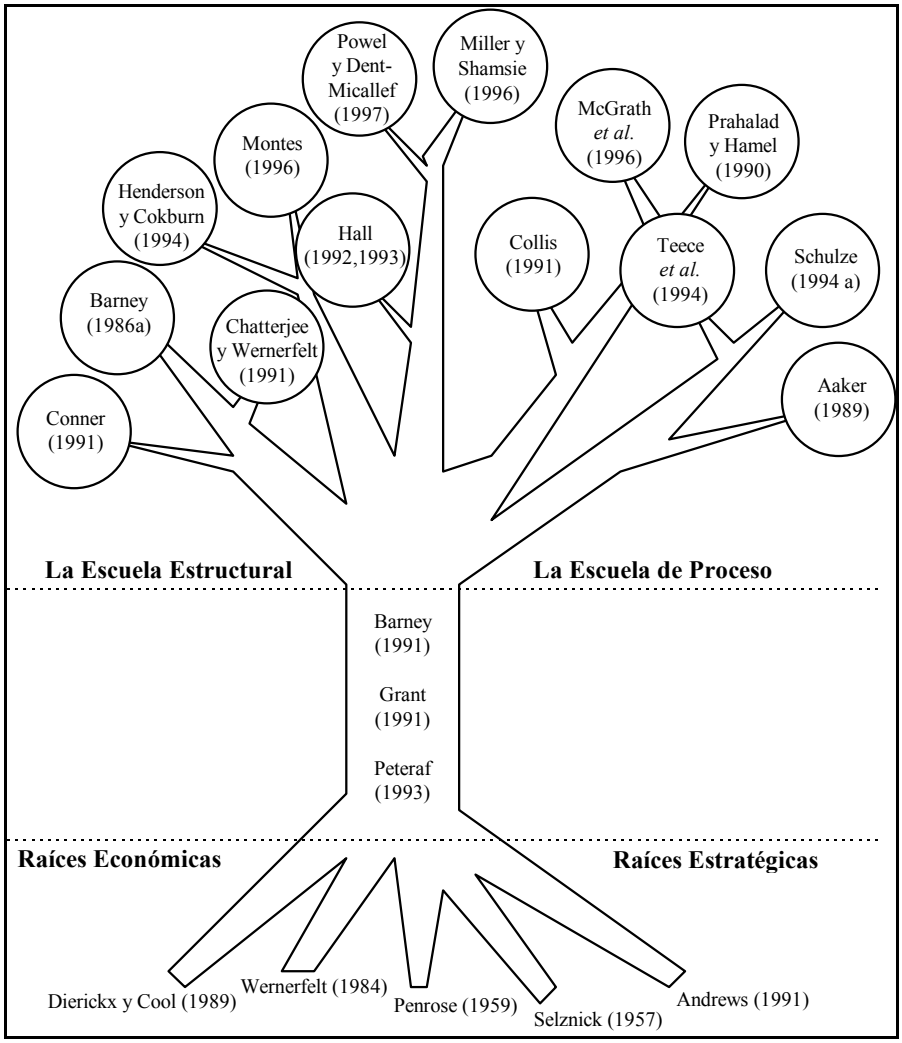
Como ya se ha señalado, la teoría de la empresa basada en los recursos, como nuevo marco para el estudio de la competitividad empresarial, considera que hay que analizar el interior de las organizaciones para descubrir las causas últimas de las diferencias de rentabilidad de aquellas empresas que, actuando incluso bajo las mismas condiciones de mercado externas, obtienen resultados económicos dispares durante periodos de tiempo considerablemente largos. En este intento de justificar un hecho hasta entonces subsanado con una explicación desde la óptica del mercado, van surgiendo diferentes argumentos y posturas que tienen sus raíces en trabajos pioneros tanto dentro del campo de la economía como de la estrategia. Según Fernández (1996)[6], autores como Wernerfelt (1984), Dierickx y Cool (1989), Barney (1986ab), Rumelt (1984), entre otros, han aportado numerosas consideraciones inspiradas en la economía, que han permitido enriquecer el sustrato conceptual de esta nueva corriente de pensamiento, tales como la existencia de problemas de indivisibilidad y movilidad imperfecta en los recursos. Paralelamente y desde un

[6] Consideraciones expuestas en el curso de doctorado titulado *Las bases internas de la competitividad* organizado por el Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria en febrero de 1996.

enfoque más estratégico, autores como Selznick (1959), Andrews (1971), Itami (1987), Teece (1988) y Prahalad y Hamel (1990), entre otros, han enriquecido la teoría de la empresa basada en los recursos con el concepto de capacidades que supone el asumir que las empresas puede alcanzar rentas superiores como consecuencia de un mejor uso de sus recursos. Relacionan así, el rendimiento de la empresa con las competencias distintivas de la misma en el despliegue y combinación de su capital humano, físico y de reputación. Por otro lado, a partir de la década de los noventa y desde una perspectiva integradora, surgen trabajos como los de Barney (1991), Grant (1991) y Peteraf (1993) que pretenden sintetizar los enfoques anteriores con el objetivo de desarrollar un marco teórico conceptual en el que englobar los diferentes trabajos de investigación que se están llevando a cabo al respecto.

Sobre la base de lo anteriormente expuesto, podemos asemejar el desarrollo de este nuevo planteamiento para el estudio de las organizaciones a un árbol con sólidas raíces, tanto en el campo económico como en el estratégico, de las cuales se nutre para ir creciendo y fortalecerse como nuevo marco conceptual y cuyos frutos comienzan a cosecharse en un gran número de trabajos teóricos y empíricos. En la figura 1.2 pretendemos representar esta idea de una forma gráfica, siendo desarrollados con mayor detenimiento sus diversos componentes en los siguientes subepígrafes.

Figura 1.2. La teoría de la empresa basada en los recursos: Una visión esquemática
Fuente: Elaboración propia



1.2.1. Raíces económicas y estratégicas de la teoría de la empresa basada en los recursos

El enfoque de recursos, como bien señalan Fernández y Suárez (1996), supone, por un lado, la continuación de las distintas aportaciones que la economía está tratando de hacer a la dirección estratégica; pero por otro, la recuperación de trabajos y líneas de investigación relegados a un segundo plano en los últimos años.

Ya en 1959, Penrose resaltaba el papel de los recursos como elemento motivador para el crecimiento empresarial cuando afirmaba que "[...] un crecimiento óptimo de la empresa implica un equilibrio entre la explotación de los recursos existentes y el desarrollo de nuevos recursos", y en este sentido considera que "[...] la dirección es tanto acelerador como freno del proceso de crecimiento" (en Mahoney y Pandian, 1992). Esta idea de que la eficiencia de una empresa está relacionada con la calidad de los recursos utilizados para producir y ofertar bienes y servicios es retomada por Wernerfelt en 1984 cuando afirma que las empresas que poseen recursos de calidad superior serán más productivas y, por tanto, más rentables que las empresas con recursos inferiores; creándose así una *barrera de posición de recursos* que influye en cierto grado sobre las diferencias de rentabilidad de las empresas que no es explicada por los modelos de conducta estratégica basados en la organización industrial. La calidad de los recursos, por tanto, también afecta a la conducta de la empresa, puesto que las empresas más eficientes pueden ser capaces de perseguir opciones estratégicas que son inalcanzables para las empresas menos eficientes.

Aunque Wernerfelt (1984) consideraba la teoría basada en los recursos como una extensión y complemento de los modelos de estrategia basados en la organización industrial, no explicitó los supuestos básicos de la misma. Será Barney (1986a), uno de los primeros autores que intenta desarrollar y explorar las asunciones e implicaciones de la teoría basada en los recursos. En su artículo de 1986 titulado "Los mercados de factores estratégicos: Expectativas, suerte y estrategia de negocios", intenta identificar las condiciones económicas necesarias para la creación de rentas de los factores, resaltando así las implicaciones estratégicas de este análisis. El razonamiento de Barney (1986a), con una lógica paralela a la teoría basada en la organización industrial, permite llegar a la conclusión de que los factores de producción no pueden generar rentas si son comercializados en mercados de factores eficientes; de ahí que su contribución fuese la de identificar las causas de fracaso de los mercados que permiten que las rentas surjan, persistan e

influyan en la conducta y el resultado de las empresas. Surge así un importante fallo a nivel de mercado que está relacionado principalmente con las asimetrías de información y la incertidumbre asociada con los mercados dinámicos. Las rentas son alcanzadas si la empresa es capaz de obtener el recurso a un precio inferior al valor futuro actualizado de las rentas que generará. Las *asimetrías de información* y la incertidumbre hacen que los posibles postores asignen diferentes valores a activos idénticos. No obstante, también puede haber sido la *suerte* la que haya contribuido para que la empresa se encuentre en una posición ventajosa en relación a los recursos que controla. Es decir, la empresa puede haber tenido simplemente suerte al aprovecharse de los cambios de las condiciones del entorno no previstos.

Posteriormente Dierickx y Cool (1989), y como respuesta complementaria al trabajo de Barney (1986a), analizan otro fallo del mercado asociado con los atributos de los recursos derivado de la imposibilidad de comercializar ciertos recursos, que denominan "activos *stocks*", cuyo proceso de acumulación es largo y complejo, necesitan de la inversión de gran cantidad de tiempo y esfuerzo, así como de un largo proceso de aprendizaje; hecho que, a su vez, confiere a la empresa un mecanismo de protección frente a la fácil imitabilidad de los competidores. La contribución de Dierickx y Cool (1989) al pensamiento basado en los recursos fue sobre todo la incorporación del impacto del tiempo y la historia sobre la heterogeneidad de los recursos. Así, las *dependencias temporale*s (*path dependences*) son un efecto histórico particular producido por el hecho de que un resultado viene "determinado" por los acontecimientos que lo precedieron; de ahí que se considere que las decisiones organizativas no son reversibles. De este modo, los recursos de la empresa evolucionan siguiendo unos patrones determinados; las adquisiciones pasadas de recursos determinan y limitan las oportunidades futuras de forma que una empresa tiene una variedad de repertorios limitada, y los repertorios arraigados limitan sus futuras decisiones (Nelson y Winter, 1982). Por tanto, "la historia importa" (Teece, 1984) y la *herencia administrativa* de una empresa conforma su estrategia (Bartlett y Ghoshal, 1988). Asimismo, el orden en que las tecnologías son adquiridas puede también afectar el patrón de adquisición de habilidades. Un concepto relacionado, las *deseconomías respecto al tiempo*, limita el ritmo al que ciertos tipos de recursos -como la reputación o las capacidades organizativas de aprendizaje (Teece *et al*., 1994)- se acumulan y disipan. Por ejemplo, el mantenimiento de una tasa de gastos en I+D durante un período constante de tiempo produce un mayor incremento del stock de *know-how* de I+D, que el que produciría el tener una tasa doble de gastos en I+D durante un período que fuera la mitad del tiempo del primero. Los efectos relativos al tiempo, por tanto, inciden en la existencia de rentas sostenidas.

Otro tipo importante de fallo competitivo a nivel de mercado está asociado con las diferencias cualitativas entre los recursos similares. Los recursos de calidad superior son difíciles de identificar y adquirir como resultado de atributos tales como la *ambigüedad causal*, entendida como la dificultad para identificar las causas últimas de la ventaja competitiva, y que surge debido a la incertidumbre económica (Lippman y Rumelt, 1982) o debido a que el proceso de adquisición de recursos es un fenómeno socialmente complejo (Barney, 1989; Dierickx y Cool, 1989). Reed y DeFillippi (1990) definieron tres características subyacentes a la ambigüedad causal: el *carácter tácito*, que se refiere a la acumulación no codificable de habilidades resultantes del aprender haciendo, la *complejidad* que es la resultante de la interdependencia de los múltiples activos y capacidades, y la *especificidad*, es decir, la transacción de activos específicos. Además, muchos recursos también se caracterizan porque se pueden utilizar o desarrollar de forma complementaria, lo que supone que el valor combinado de la empresa puede ser mayor que el coste de desarrollar o desplegar cada recurso por separado, siendo esta *co-especialización* de los recursos una importante barrera para su replicabilidad (Teece, 1986). Es esta inhabilidad o falta de voluntad para identificar la razón de una productividad superior de un conjunto de activos la que dificulta la imitación o reproducción por parte de las empresas competidoras. Por tanto, la importancia de estas características -las dependencias temporales y las deseconomías respecto al tiempo, la ambigüedad causal, el carácter tácito, la complejidad, la especificidad y la co-especialización- radica en que reducen la posibilidad de que los recursos que las posean sean imitados.

El argumento de la imitabilidad no está, sin embargo, relacionado con la imitabilidad *per se* sino más bien con el logro de un nivel similar o superior de productividad (Schulze, 1994a). Lo que esto significa es que, en la medida en que los competidores pueden adquirir recursos similares a un coste idéntico, lograr un resultado idéntico con *inputs* de menor coste, o aumentar la productividad de los recursos bajo su control, la ventaja basada en los recursos es imitable. Por tanto, el valor de los recursos depende de su productividad y de su relativa imitabilidad; pero también de la tasa de cambio de los mercados de productos y de factores donde la empresa compite, lo que hace que la transferibilidad de los recursos se convierta también en una cuestión importante. Esta transferibilidad se verá limitada por aquellos factores que dificulten o impidan el funcionamiento del mercado como los *costes de transacción* (Williamson, 1975; Teece, 1986), las *asimetrías de información* (Barney, 1986; Schoemaker, 1990), el *carácter tácito*, la *complejidad* y *especificidad* de los recursos (Reed y DeFillippi, 1990), o la propia *inexistencia de un mercado* donde comercializarlos (Dierickx y Cool, 1989), entre otros. Es precisamente esta dificultad para replicar y/o comprar los recursos estratégicos, lo que explica la persistencia de diferentes dotaciones de

recursos entre las empresas, ya que no pueden distribuirse homogéneamente entre todos los participantes de un mercado.

Las dificultades para replicar y transferir los recursos también pueden estar inducidas por la forma en que un recurso es utilizado normalmente. Es decir, pueden ser el resultado de procesos cognitivos (Fiol, 1991; Zajac y Bazerman, 1991) o de la naturaleza y calidad de las relaciones entre un conjunto de recursos (Reed y DeFillippi, 1990; Conner, 1991; Teece *et al*., 1994). Aquí el enfoque cambia desde los atributos del recurso *per se* a las características asociadas con su uso y a los atributos de las redes de relaciones entre recursos, entre los que destacan los *efectos de equipo* (Wernerfelt, 1989) y la *complejidad social* (Barney, 1991). Desde esta perspectiva es como cobra importancia el concepto de capacidades, pues tal y como Penrose (1959:54) establece, "[...] una empresa puede alcanzar rentas no porque tenga mejores recursos, sino más bien porque la competencia distintiva de la empresa implica hacer un mejor uso de sus recursos".

Los conceptos de capacidades y competencias han sido objeto de inspiración para la investigación en el campo de la estrategia desde hace años; así, autores como Selznick (1957) relacionan el rendimiento de la empresa con las competencias especiales de la misma en el despliegue y combinación de su capital humano, físico y de reputación. En esta búsqueda de la explicación de las fuentes de renta desde una óptica estratégica, Andrews (1971) incorpora también varias de las ideas defendidas por la visión basada en los recursos cuando afirma que aquellas organizaciones que tengan la capacidad estratégica de coordinar el esfuerzo humano y evaluar eficazmente su posición de recursos en términos de fortalezas y debilidades tendrán una fuerte base para la ventaja competitiva.

Por su parte, Nelson y Winter (1992) al desarrollar los postulados básicos sobre el comportamiento de la empresa en la teoría evolucionista incorporan también el concepto de capacidad. Según estos autores, el comportamiento de las empresas puede ser explicado por las rutinas que emplea, de forma que la información para la coordinación necesaria es almacenada en el funcionamiento rutinario de la organización y "recordada al hacer". Las capacidades de los individuos son análogas a las rutinas organizativas, dado que estas capacidades suponen complejos patrones de interacción que implican un aprendizaje por repetición y se concretan en una serie de rutinas organizativas dispuestas de forma jerárquica. Las rutinas son la base de la memoria organizativa, constituyendo el principal sistema de almacenamiento del conocimiento operativo de la organización. El conocimiento que subyace en la realización de una capacidad es en gran medida un conocimiento

tácito, en el sentido de que quién lo realiza no es totalmente consciente de los detalles de la realización y encuentra difícil o imposible articular un recuento completo de esos detalles. Es sobre la base de las ideas aportadas por Nelson y Winter (1982), sobre el que se sustenta el concepto de *complejidad* utilizada por Reed y DeFillippi (1990) en la teoría de la empresa basada en los recursos, y considerado como el factor que dificulta la imitabilidad y reproducción de las capacidades organizativas que subyacen en la ventaja competitiva. Dicha complejidad es el resultado del entramado de rutinas sobre las que se desarrollan las capacidades organizativas, lo cual lleva a considerar a las empresas como organizaciones que aprenden, que mejoran sus capacidades a través de la experiencia. Desde esta perspectiva, Nelson y Winter (1982) consideran que una empresa almacena su conocimiento en sus reglas de conocimiento, que continuamente se están formando, preservando y modificando.

Esta idea de la organización como entidad que aprende es también seguida por Prahalad y Hamel (1990:81) al definir las competencias básicas como el "[...] aprendizaje colectivo en la organización, especialmente en lo que se refiere a cómo coordinar las distintas capacidades de producción e integrar las múltiples corrientes tecnológicas". Estos autores hacen un claro llamamiento a los directivos para que asuman su responsabilidad en la consecución del éxito competitivo mediante la adecuada identificación y explotación de dichas competencias. "La verdadera fuente de la ventaja competitiva se encuentra en la habilidad de los directivos para consolidar las tecnologías y las capacidades de producción de toda la empresa en competencias que mejoren los negocios individuales para adaptarse rápidamente a las oportunidades cambiantes" (Prahalad y Hamel, 1990:81).

Como ponen de manifiesto Fernández y Suárez (1996:73), todas estas aportaciones "[...] no hacen sino recordar las recomendaciones de los pioneros de la dirección estratégica (Andrews, 1971; Ansoff, 1965) sobre el papel de las competencias internas de la empresa. Este énfasis en los aspectos internos, por último, está permitiendo recuperar las aportaciones efectuadas por la teoría de la organización, tanto en el estudio de las estructuras como, sobre todo, de los procesos (Cyert y March, 1963; Simon, 1957), probablemente más olvidados".

1.2.2. Condiciones básicas de competitividad: el "tronco" de la teoría de la empresa basada en los recursos

Para Grant (1991) todas las contribuciones realizadas hasta la fecha representaban conjuntamente la visión de la empresa basada en los recursos que, aunque aún se encontraba en una etapa de desarrollo inicial, careciendo incluso de un marco teórico integrador y de la suficiente investigación empírica que permitiera su contrastación, suponía una nueva área de conocimiento de extraordinario interés para el campo de la dirección estratégica. Surgen, entonces, los trabajos de Barney (1991), Grant (1991) y Peteraf (1993), que serán los primeros que desde una visión integradora y clarificadora intenten desarrollar un modelo general de los recursos y los resultados donde se recojan las diferentes aportaciones de las corrientes de investigación que han surgido, proporcionando así la base común (el "tronco") de este nuevo planteamiento sobre el que puedan desarrollarse los trabajos posteriores.

El marco teórico defendido por Barney (1991) para comprender las fuentes de la ventaja competitiva sostenible[7] comienza con la hipótesis de que los recursos de la empresa pueden ser heterogéneos e inmóviles. Pero no todos los recursos de la empresa tienen el potencial de ser fuentes de ventaja competitiva sostenible; para serlo, según Barney (1991), y como se muestra en la figura 1.3, el recurso debe reunir los cuatro atributos siguientes:

1. *Recurso valioso*. Un recurso se considera valioso cuando permite a la empresa concebir e implementar estrategias que mejoran su eficacia y eficiencia.

2. *Recurso raro*. Si un recurso valioso es poseído por un gran número de empresas, cada una de ellas tendrá la capacidad suficiente para explotarlo de la misma forma, implementando con ello una estrategia común que anula la ventaja competitiva. En consecuencia, el recurso, aparte de ser valioso, también tendrá que ser raro si se desea fundamentar en él la ventaja competitiva sostenible.

3. *Recurso imperfectamente imitable*. Los recursos valiosos y raros sólo pueden ser fuentes de ventaja competitiva sostenible si las empresas que no los poseen no pueden obtenerlos. Estos

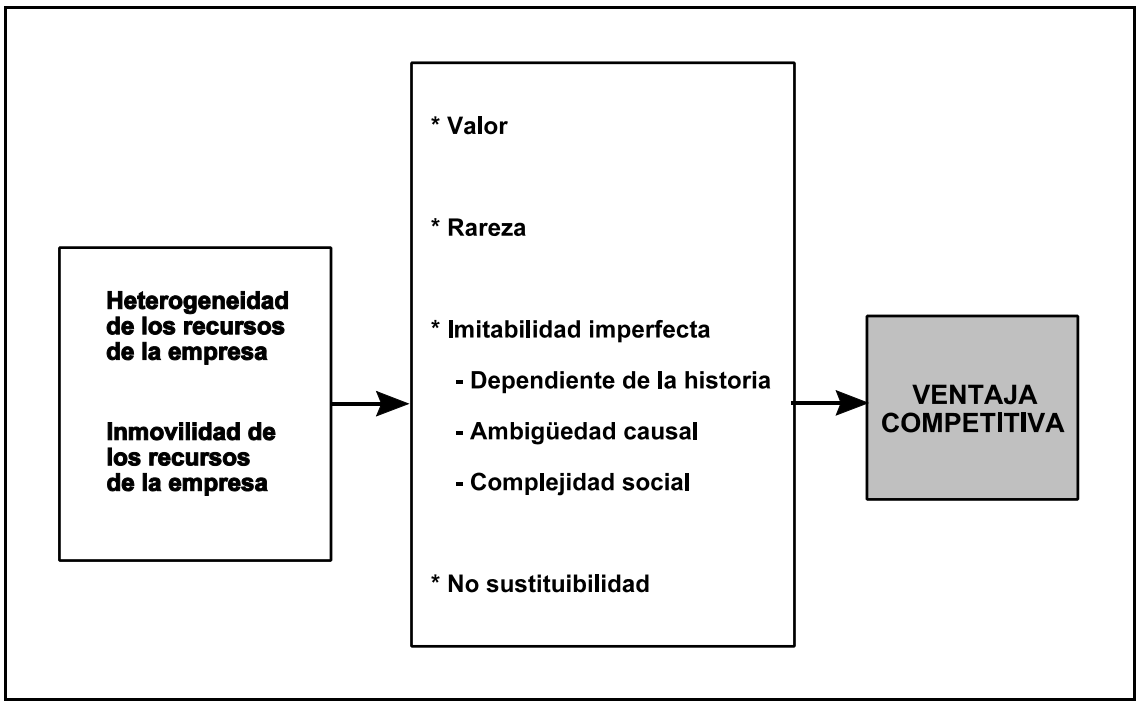
[7] Siguiendo a Barney (1991:102), "[...] una empresa tiene una *ventaja competitiva* cuando está implementando una estrategia de creación de valor que no está siendo implementada simultáneamente por ninguno de sus competidores actuales o potenciales. Se dice que una empresa tiene una *ventaja competitiva sostenible* cuando está implementando una estrategia de creación de valor que no está siendo implementada por ninguno de sus competidores actuales o potenciales y cuando estas otras empresa son incapaces de imitar los beneficios de esta estrategia".

recursos son denominados imperfectamente imitables, lo cual puede suceder por alguna/s de las tres razones siguientes: (1) la habilidad de una empresa para obtener el recurso depende de las condiciones históricas únicas de la misma; (2) la relación entre los recursos poseídos por una empresa y la ventaja competitiva sostenible es causalmente ambigua; y (3) el recurso que genera la ventaja competitiva de una empresa es socialmente complejo.

4. *Recurso no sustituible*. La existencia de recursos valiosos estratégicamente equivalentes, y por tanto sustituibles, sugiere que otras empresas competidoras, actuales o potenciales, pueden implementar las mismas estrategias utilizando recursos iguales o diferentes. Si, además, estos recursos son no raros o imitables, estas estrategias no generarán una ventaja competitiva sostenible.

En esta misma línea, Grant (1991:112**)** confirma que las "[...] joyas de la corona de una empresa

Figura 1.3. Condiciones básicas de ventaja competitiva
Fuente: Barney (1991:112)

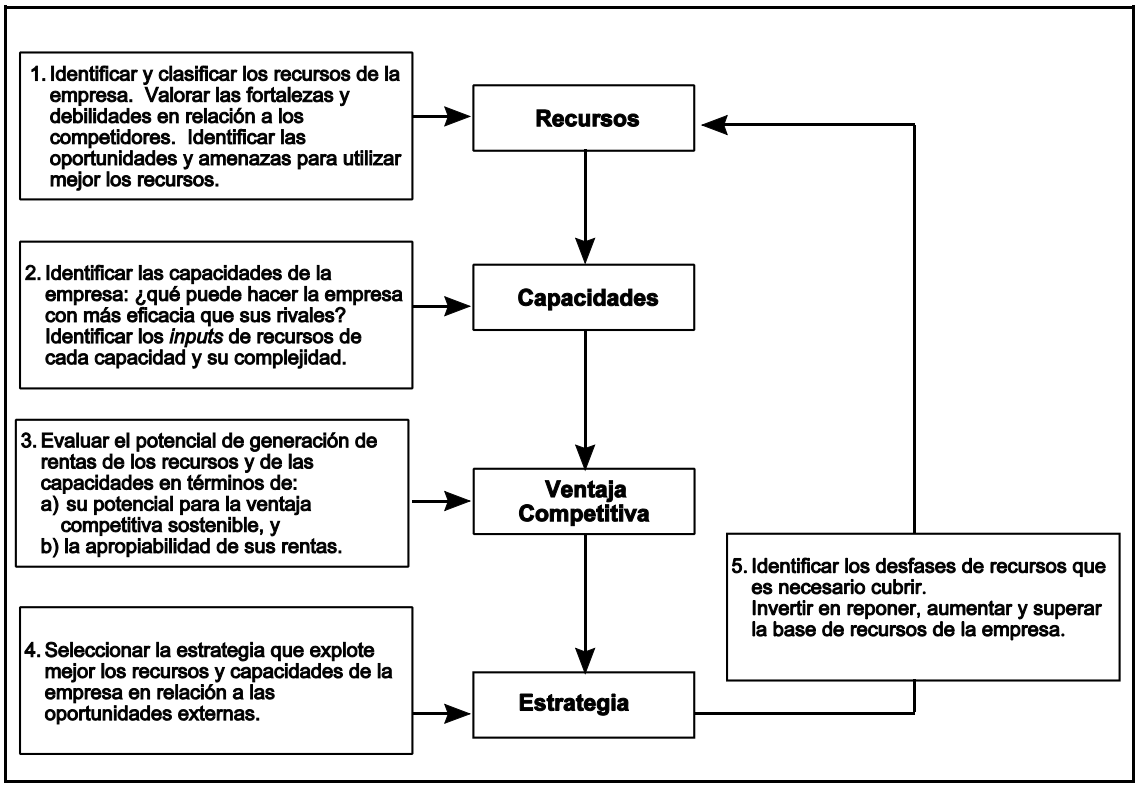


son aquellos recursos y capacidades duraderos, difíciles de identificar y comprender, imperfectamente transferibles, no imitables fácilmente y en los que la empresa posee una clara propiedad y control". En el marco conceptual propuesto por este autor, los recursos y capacidades

de una empresa son las consideraciones centrales de la formulación de estrategias (veáse figura 1.4), siendo, por tanto "[...] las principales constantes sobre las que una empresa puede establecer su identidad y el marco de su estrategia, y son las principales fuentes de rentabilidad de la misma" (Grant, 1991:115).

No obstante, y como señala el propio Grant (1991), la clave está en comprender los mecanismos a través de los cuales sostener con el tiempo la ventaja competitiva. De acuerdo con este autor, dicha *sostenibilidad* del potencial de generación de rentas que los recursos y capacidades confieren

Figura 1.4. Modelo conceptual para el análisis de los recursos y las capacidades
Fuente: Adaptado de Grant (1991:115)



a la empresa dependerá, a su vez, del grado de durabilidad, transparencia, transferibilidad e imitabilidad de los recursos y capacidades.

1. *Durabilidad* o tasa a la que se deprecian los recursos y capacidades que sustentan la ventaja competitiva. Cuanto más baja sea la tasa de depreciación de los recursos y capacidades estratégicos, más duradera será la ventaja competitiva. En este sentido se observa como las

capacidades de la empresa tienen un mayor potencial de duración que los recursos, ya que elementos como la cultura organizativa juegan un importante rol en el mantenimiento de dichas capacidades a través de la socialización de los nuevos empleados (Barney, 1986b).

2. *Transparencia* o velocidad a la que otras empresas pueden imitar la estrategia. Cuanto más tarde un competidor en imitar la estrategia exitosa, mayores serán los beneficios que obtendrá la empresa de la explotación de su ventaja competitiva. Ahora bien, si el competidor desea imitar dicha estrategia ha de enfrentarse a dos problemas: (1) obtener información sobre cuál es la ventaja competitiva del rival de éxito y cómo la está alcanzando; y (2) descubrir cómo imitar la estrategia, es decir, cómo puede acumular los recursos y capacidades que sustentan esa estrategia exitosa del rival. Aquí juega un papel importante el concepto de *imitabilidad incierta* de Lippmant y Rumelt (1982); esto es, cuanto mayor es la incertidumbre sobre cómo "lo hacen" las empresas con éxito, mayor será la ambigüedad causal, y por tanto, más difícil será la imitación de eso que hacen bien.

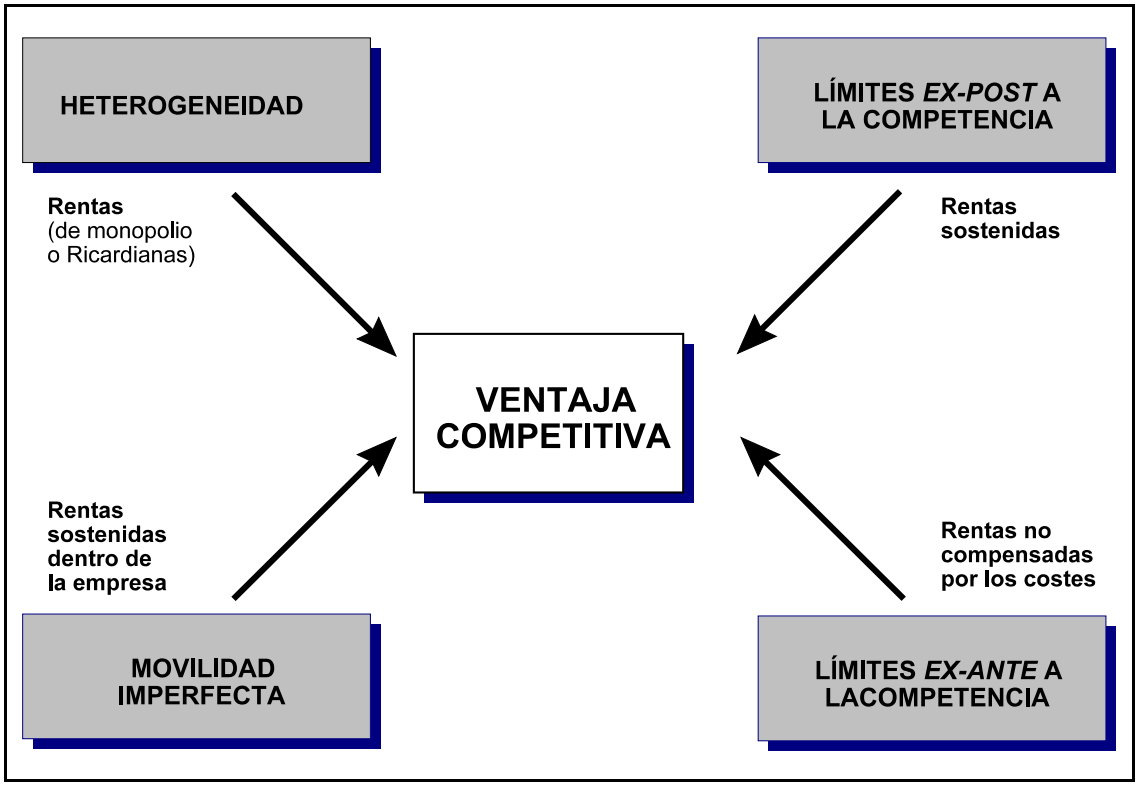
3. *Transferibilidad* o facilidad que tengan los competidores para adquirir los recursos y capacidades que apoyan la ventaja competitiva de la empresa con éxito, y que según Grant (1991) va a depender de: (1) la inmovilidad geográfica que implica grandes costes de transacción derivada de la especificidad de los activos que sustentan la estrategia; (2) la información imperfecta derivada del hecho de que la empresa ha sabido acumular con el tiempo un conocimiento superior sobre la productividad de sus recursos; (3) los recursos específicos de la empresa, como la reputación, que pierden valor si se disocian de la empresa; y (4) la inmovilidad de las capacidades, pues requieren equipos interactivos de recursos.

4. *Replicabilidad* o adquisición de un recurso por medio de la inversión interna. La replicabilidad se dificulta cuando la estrategia a imitar está sustentada en rutinas organizativas altamente complejas.

Ahora bien, un aspecto a destacar es que el éxito competitivo de una empresa no depende únicamente del mantenimiento de su posición competitiva en el tiempo, sino también de la *apropiabilidad* o habilidad de la empresa para apropiarse de las rentas obtenidas de sus recursos y capacidades, de tal manera que, cuanto menos identificable sea la contribución del individuo, y más específicas de la empresa sean las capacidades que se están aplicando, mayor es la proporción de la rentabilidad que acumula la empresa.

Por su parte, Peteraf (1993) recoge las aportaciones anteriores y plantea un modelo general de los recursos y los resultados en el que se analiza las condiciones teóricas que subyacen en la ventaja competitiva, y donde se establece la existencia de cuatro condiciones que han de cumplirse para que exista una ventaja competitiva sostenible. Tal y como se recoge en la figura 1.5, dichas condiciones son las siguientes:

Figura 1.5. Condiciones de ventaja competitiva
Fuente: Peteraf (1993:186)



1. *Heterogeneidad de los recursos*. Esta heterogeneidad en la dotación de recursos de la empresa puede deberse a la posesión de factores productivos superiores (recursos fijos o cuasifijos) de oferta limitada que generan rentas ricardianas. O bien, puede proceder de asimetrías entre las empresas existentes y las entrantes, generando rentas de monopolio.

2. *Límites «ex post» a la competencia*. Estos límites son necesarios para que las rentas sean duraderas y se derivan de: (1) la sustituibilidad imperfecta, y (2) la imitabilidad imperfecta fomentada por mecanismos de aislamiento como la ambigüedad causal, el aprendizaje del productor, las deseconomías de comprensión temporal, la historia, etc.

3. *Movilidad imperfecta*. Esta característica surge en la medida en que: (1) los recursos que sustentan la ventaja competitiva pueden ser imperfectamente móviles al no poderse comercializar o ser idiosincrásicos; o (2) siendo comercializables, su valor es mayor dentro de la empresa que fuera de ella debido a que son especializados, co-especializados o los costes de transacción son excesivos. Un factor especializado no puede ser tan productivo fuera de la empresa. Su productividad es atribuible tanto al contexto y a otros elementos de la empresa, como al propio factor; la empresa y el factor son, en esencia un equipo. Además, es necesario que las rentas generadas por los recursos sean compartidas por la empresa.

4. *Límites «ex-ante» a la competencia*. Estos límites previenen que las rentas derivadas de los recursos heterogéneos no se disipen por los costes asociados a la adquisición de esos recursos. Es decir, se limita la trasferibilidad de los recursos en el momento de su compra.

En un intento de integrar los planteamientos de estos tres autores, Fernández y Suárez (1996) han intentado determinar cuáles son las condiciones básicas de los recursos para ser fuentes de ventaja competitiva (véase cuadro 1.1.). En dicho cuadro puede observarse como uno de los requisitos básicos para la consecución de la ventaja competitiva es lo que Peteraf (1993) denomina *heterogeneidad*. De acuerdo con Barney (1991) es, precisamente, esta heterogeneidad la que permite aprovecharse de las rentas ricardianas creadas por los recursos escasos y valiosos de la empresa. Esta condición permite explicar la variabilidad de resultados dentro de las industrias al suponer que las empresas más rentables son aquellas que poseen recursos superiores y valiosos que les hacen ser más competitivas. De este modo, los mayores beneficios obtenidos por las empresa competitivas no son necesariamente fruto de una restricción deliberada de la producción, sino que se pueden explicar como rentas económicas derivadas de la escasez relativa de los recursos superiores en los que se apoya su ventaja (Fernandez *et al*., 1997).

Cuadro1.1. Condiciones básicas de ventaja competitiva
Fuente: Adaptado de Fernández y Suárez (1996)

	Barney (1991)	Grant (1991)	Peteraf (1993)

HETEROGENEIDAD	VALIOSO RARO		HETEROGENEIDAD - Rentas ricardianas derivadas de recursos fijos o cuasifijos - Rentas de monopolio por asimetrías entre empresas
PERSISTENCIA DE LA HETEROGENEIDAD	NO IMITABLE - Dependientesde la historia - Ambigüedad causal - Complejidad social NO SUSTITUIBLE	SOSTENIBILIDAD - Durabilidad - Transparencia * *Ambigüedad causal* * *Imitabilidad incierta* - Replicabilidad	LÍMITES *EX-POST* A LA COMPETENCIA - Sustituibilidad imperfecta - Imitabilidad imperfecta
		-Transferibilidad * *Especificidad* * *Costes de transacción* * *Información imperfecta* * *Equipos* APROPIABILIDAD	LÍMITES *EX-ANTE* A LA COMPETENCIA MOVILIDAD IMPERFECTA - Recursos imperfectamente móviles - Rentas compartidas

Si bien todos los autores coinciden en señalar que la heterogeneidad es un requisito necesario para la consecución del potencial competitivo, también coinciden al afirmar que para que ese diferencial competitivo sea sostenido, la heterogeneidad ha de ser duradera. Es decir, se ha de perpetuar en el tiempo impidiendo que los competidores puedan replicar -o sustituir por otros equivalente (Collis, 1994)- esos recursos que constituyen la base de la ventaja competitiva (Grant, 1991). Así pues, la persistencia de las diferencias de resultados intrasectoriales depende de que se mantenga la heterogeneidad de recursos que la origina. No obstante, es precisamente a la hora de explicar los factores sobre los que se fundamenta la persistencia de la heterogeneidad donde surgen la mayores diferencias entre los autores anteriormente citados, y no tanto por la esencia última de los mismos, como por el grado de desagregación y explicación de los factores considerados, así como en el número de condiciones a cumplir, siendo quizás el planteamiento de Peteraf (1993) el más completo.

Así pues, si se desea mantener la fuente de las ventajas competitivas, y siguiendo a Peteraf (1993), habrá que establecer unos *límites «ex post» a la competencia* que retrasen, encarezcan o impidan a los competidores ya establecidos en el mercado o a los rivales potenciales el copiar o sustituir los recursos valiosos, ya que la duración de la ventaja competitiva dependerá de la facilidad con que

los competidores puedan identificarla y replicarla o superarla[8]. De acuerdo con Rumelt (1984), esto se consigue mediante los mecanismos de aislamiento que son equivalentes a las barreras de movilidad entre grupos estratégicos (Caves y Porter, 1977) y a las barreras de entrada en un sector (Bain, 1956). Según Grant (1991), los mecanismos de aislamiento están ligados a dos problemas básicos que dificultan todo intento de imitación: (1) un problema de información sobre la naturaleza de la ventaja competitiva que se trata de imitar -en qué consiste y sobre qué recursos se asienta-; información que viene determinada por el grado de transparencia y ambigüedad causal sobre la ventaja competitiva y; (2) un problema en relación a la adquisición de los recursos necesarios para replicar la estrategia exitosa, derivado de la no comerciabilidad de dichos recursos y de su lenta y costosa acumulación.

Tanto Grant (1991) como Peteraf (1993) comparten con Barney (1991) su idea de que la posibilidad de disponer de recursos escasos, valiosos, difícilmente imitables y nos sustituibles es básica para que la empresa obtenga ventajas competitivas: pero, a diferencia de este último, no concluyen aquí sus exigencias, sino que imponen una condición más que permite que la empresa se apropie de las rentas generadas por dichos recursos estratégicos: los recursos deben ser difícilmente transferibles en los mercados. Es decir, las posibilidades de adquirir en el mercado los recursos necesarios para replicar una ventaja competitiva pueden verse reducidas por diversas barreras que limitan la movilidad de los mismos. Así, por ejemplo, el carácter específico o co-especializado de ciertos recursos les mantiene vinculados a su empresa de origen porque su valor es mayor cuando se emplean en combinación con los otros recursos de dicha empresa que cuando se hace fuera de ella. En otros casos, los elevados costes de transacción asociados al intercambio de los recursos limitan su movilidad, como sucede con los recursos intangibles basados en el conocimiento tácito que, como señalan Fernández *et al*. (1998), no se pueden movilizar tan

[8] Las profesoras Fernández y Suárez en su trabajo de 1996 hacen una exhaustiva recopilación de los factores asociados a las características de replicabilidad y transferibilidad que permiten sostener en el tiempo una ventaja competitiva:

REPLICABILIDAD: *Complejidad* (Nelson y Winter, 1982; Diercikx y Cool, 1989; Reed y De Fillippi, 1990; Barney, 1992), *Co-especialización* (Teece, 1986), *Especificidad* (Reed y De Fillippi, 1990), *Carácter tácito* (Reed y De Fillippi, 1990), *Ambigüedad causal* (Lippman y Rumelt, 1982; Dierickx y Cool, 1989), *Mecanismos de aislamiento* (Rumelt, 1987), *Deseconomías respecto al tiempo* (Dierickx y Cool, 1989), *Masa crítica* (Dierickx y Cool, 1989), y *Dependencias temporales* (Dosi *et al*., 1992).

TRANSFERIBILIDAD: *Complejidad* (Reed y De Fillippi, 1990), *Carácter tácito* (Reed y De Fillippi, 1990), *Especificidad* (Williamson, 1975; Reed y De Fillippi, 1990), *Co-especialización* (Teece, 1986), *Asimetrías de información* (Schoemaker, 1990), *Costes de transacción* (Williamson, 1975; Teece, 1982, 1986b) y *Paradoja de la información* (Arrow, 1962).

fácilmente, necesitándose vínculos más complejos y estables, articulados en forma de acuerdos de cooperación.

Para Peteraf (1993) este requisito puede ser a su vez desagregado en otros dos, según se contemple el momento de adquisición de esos recursos (*límites «ex-ante» a la competencia*) o el momento de reparto de las rentas obtenidas por la empresa (*movilidad imperfecta*). Con respecto al primero de ellos, esta autora considera que para que las rentas generadas por la posesión de recursos escasos, valiosos y difíciles de imitar se traduzcan en rentas económicas apropiables hay que tener en cuenta las barreras que limitan la competencia *ex ante* por dichos recursos, tales como las asimetrías de información sobre el valor futuro de los mismos o las asimetrías en la dotación de los recursos complementarios necesarios para explotarlos. En este sentido, si la oferta de esos recursos superiores y valiosos es fija, la competencia *ex ante* puede incrementar el coste de adquisición, disipando parte de las rentas potenciales. Por otro lado, en caso de que el recurso no exista en el mercado y haya que crearlo, los excesivos costes asociados a dicha creación pueden contribuir también a que los competidores no puedan explotarlo de forma tan rentable por carecer de los recursos complementarios necesarios para hacerlo.

El segundo de los requisitos hace referencia a los factores que condicionan la distribución posterior de las cuasi-rentas generadas, debido a la diferencia entre el valor de los recursos estratégicos para su empleador actual y para el segundo empleador que más lo valora. Aunque, en principio, el reparto de esas cuasi-rentas es indeterminado, según Peteraf (1993), estas rentas van a ser compartidas entre el propietario del recurso y la empresa que lo emplea, ya que ésta no puede sustituir un recurso especializado por uno de tipo genérico sin coste. Además, mantener un comportamiento oportunista puede suponer un encarecimiento de los costes de contratación de ese recurso en el futuro. Al compartir las cuasi-rentas generadas por los recursos idiosincrásicos se incentiva a sus propietarios para invertir en su creación y reposición, creándose un sistema de pagos de eficiencia que contribuye a una mayor productividad del recurso ante el temor de perderlas si se rompiera su relación con la empresa. Sin embargo, si no existieran esas barreras de movilidad, bien porque la productividad del recurso se puede identificar fácilmente por separado, o bien porque éste puede ser igualmente productivo en otro empleo, el propietario del recurso estaría en disposición de apropiarse las rentas generadas.

Podemos concluir, por tanto, que en la medida en que las empresas cuenten con recursos que sean escasos, valiosos, poco sustituibles y difíciles de imitar, tendrán en su poder la posibilidad de ser

competitivamente exitosas, "[...] por cuanto [dichos recursos] proporcionan a la empresa la posibilidad de obtener una renta de la que podrá apropiarse si, además, esos recursos no son vendibles o su venta supone elevados costes de transacción" (Fernández, 1993:190).

1.2.3. La escuela estructural y la escuela de proceso: las dos grandes "ramas" de la teoría de la empresa basada en los recursos

Según Schulze (1994b), todos estos trabajos que se han ido desarrollando tomando como base los fundamentos de la visión de la empresa basada en los recursos, han ido dando forma a las dos grandes ramas en las que en última instancia se puede dividir a esta teoría y que estos mismos autores han etiquetado como "escuela estructural" y "escuela de proceso". La primera de ellas estaría constituida por aquellos trabajos cuya principal preocupación ha estado centrada en la adquisición y uso de los factores de producción capaces de generar renta, de forma consistente con los modelos basados en la economía de la organización industrial (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986a; Conner, 1991; Ghemawat, 1991), y la segunda se centraría más en la empresa como un actor económico con respecto a la *gestión* de los factores de producción y la influencia de los diferentes tipos o clases de factores de producción sobre la conducta de la empresa (Conner, 1991; Grant 1991; Schulze, 1994a; Teece *et al*., 1994).

A. La escuela estructural

Esta escuela se caracteriza por considerar que la empresa debe aprovechar para su propio beneficio el valor de los recursos, aunque no sea capaz de crearlos, que es determinado por la interacción entre los procesos de mercado exógenos y el conjunto particular de atributos de los recursos. La empresa juega permanentemente un rol reactivo, respondiendo al cambio en las condiciones del mercado, mediante el desarrollo de acciones que le permiten apropiarse de las rentas generadas a partir de los recursos existentes, o bien buscando las oportunidades de adquirir los recursos con un descuento sobre su valor real o potencial. Esta escuela complementa el planteamiento basado en la organización industrial, pues la idea implícita es que los recursos son más valiosos cuando son empleados en mercados de productos ineficientes. Los autores reconocen esta relación cuando describen la teoría basada en los recursos como "[...] el otro lado de la misma moneda" (Wernerfelt, 1984:171). Desde esta perspectiva, los recursos pueden permitir la entrada de la empresa en un

sector determinado o el superar o levantar barreras de movilidad que, a su vez, la protegen de las presiones de la competencia y le permiten imponer precios más altos. De este modo, tal y como analizaron Wernerfelt (1984), Barney (1986a, 1991), Dierickx y Cool (1989), Ghemawat (1991), Montgomery y Wernerfelt (1988) y Chatterjee y Wernerfelt (1991), entre otros, la reubicación de un recurso desde una actividad menos productiva a otra más productiva permite que la empresa capte rentas. En este sentido, el modelo estructural trata a todos los tipos de recursos como si fueran recursos físicos (Schulze,1994a).

Sobre la base de estas consideraciones, la escuela estructural sostiene que las empresas que tienen recursos distintivos tienen el potencial para generar ventajas competitivas, mientras que aquellas que no los poseen no, siendo su modelo implícito de resultados el siguiente:

Los resultados de la empresa = f (Condiciones del Mercado de Factores, Características de los Recursos)

B. La escuela de proceso

De acuerdo con los principios que rigen esta visión de la teoría de la empresa basada en los recursos, las empresas llegan a ser heterogéneas debido a aspectos como las diferencias en la habilidad con la que dichos factores son gestionados (Aaker, 1989; Conner, 1991; Grant, 1991), la existencia de diferencias en conocimiento, comprensión y habilidad de la empresa para aprender (Grant, 1991), las condiciones del mercado y la calidad de los activos adquiridos por la empresa (Barney, 1986a) o la propia historia (Dierickx y Cool, 1989). Consistente con la noción de que los mercados son dinámicos, el modelo de proceso se ocupa de las condiciones y de los procesos a través de los que los cuales los recursos generan distintos tipos de rentas (Aaker, 1989; Reed y DeFillippi, 1990). De esta manera, la escuela de proceso atribuye una parte de las rentas a fenómenos organizativos como la habilidad de la organización y las rutinas (Nelson y Winter, 1982) o a la cultura organizativa (Barney 1986b; Fiol, 1991).

La fuente de la heterogeneidad de los recursos es importante puesto que la visión de proceso sostiene que la productividad de los recursos tiene determinantes endógenos (es decir, la gestión y los elementos asociados como las capacidades organizativas y la estrategia), así como determinantes exógenos. Esta distinción, aunque en cierto grado, es importante porque implica que

la habilidad para ganar rentas económicas no dependen totalmente, al menos teóricamente, de los acontecimientos externos como la suerte o los fallos del mercado (Conner, 1991; Schulze, 1994a). De ello se deduce que una dirección eficiente podría permitir a la empresa ganar cuasi-rentas de los recursos incluso en mercados eficientes y competitivos (Penrose, 1957; Grant, 1991; Teece *et al*., 1994). El modelo implícito sobre los resultados de la empresa en la escuela de procesos es por tanto:

Los resultados de la empresa = f (Condiciones del Mercado de Factores, Características de los Recursos, Atributos relativos a la Gestión)

Según Schulze (1994b), la investigación asociada con las dos escuelas tiene mucho en común con la investigación de la estrategia basada en la economía y en el comportamiento. Las investigaciones de la escuela estructural se solapan con las de contenido de la estrategia en cuanto a los asuntos que trata y la metodología, centrándose fundamentalmente en los procesos a nivel de mercado, mientras que las de la escuela de proceso, por su parte, se han centrado más en los procesos a nivel de empresa y en la interacción entre comportamiento y resultados.

De un análisis de la evolución de estas aportaciones "[...] parece desprenderse una clara evolución en los objetivos prioritarios de investigación dentro de la teoría; en una primera etapa el interés ha sido conocer la naturaleza de los diferentes activos de una empresa y especificar qué condiciones deben cumplir los recursos para ser fuentes de ventajas competitivas sostenibles; en una segunda etapa el interés se desplaza a los procesos dinámicos de acumulación de recursos, se destaca la importancia de poseer recursos de orden superior o metarecursos, como son la capacidad de aprender y adaptarse al cambio" (Ventura, 1998:228). Dentro de esta segunda etapa, son precisamente los trabajos que resaltan el papel estratégico de los fenómenos sociales intraorganizativos los que más están proliferando. Esto se debe, en gran medida, al abono que proporcionan los conceptos tradicionales provenientes de la teoría de la organización y del comportamiento organizativo. Ejemplo de ello son los estudios sobre la cultura corporativa (Barney 1986b; Fiol, 1991), características directivas (Castanias y Helfat, 1991; Roth, 1995), aprendizaje organizativo (Helleloid y Simonin, 1994; Teece *et al*., 1994), competencias o capacidades organizativas (Collis, 1994), honradez (Barney y Hansen, 1994) o recursos humanos (Lado y Wilson, 1994; Wright *et al*., 1994; Kamoche, 1996). Es precisamente dentro de este último bloque

donde se sitúa el presente trabajo de investigación, que aunque entraña una enorme dificultad debido a que, como señalan Fernández y Suárez (1996:78), "[...] la investigación empírica sobre estos temas se ha revelado especialmente complicada, debido a la dificultad para diseñar medidas válidas y fiables para estos conceptos", se trata de un trabajo retador que puede contribuir al desarrollo de esta teoría.

1.2.4. Principales aportaciones empíricas: los "frutos" de la teoría de la empresa basada en los recursos

Hasta aquí, hemos analizado los principales trabajos que desde un punto de vista teórico han integrado el marco conceptual de la teoría de la empresa basada en los recursos, del cual han empezado a surgir otra serie de trabajos empíricos que han dado frutos de distintas características dependiendo de las condiciones que acompañaron su proceso de crecimiento y maduración.

Según Fernández y Suárez (1996), si se realiza una revisión cronológica de las principales aportaciones empíricas, se observa como los primeros estudios aportaban como novedad el análisis de las distintas estrategias empresariales desde un nuevo enfoque teórico; se utilizaba un lenguaje propio, se aplicaba una nueva lógica y el tipo de metodología más utilizada era el estudio de casos (Prahalad y Hamel, 1990; Collis, 1991; Hamel, 1991; Leonard-Barton, 1992). Los trabajos más recientes tratan de probar ese marco teórico anterior, desarrollando hipótesis contrastables a partir de él, proponiéndose ya medidas objetivas para identificar recursos y capacidades y valorar sus características (si son valiosos, raros y difícilmente imitables); además se evalúa el efecto de estos recursos en los resultados de la empresa. Dentro de los trabajos de investigación más recientes se podrían identificar aquellos que suponen aportaciones sobre metodologías innovadoras para descubrir y medir un determinado tipo de recurso o capacidad (*e.g.* Henderson y Cokburn, 1994; Farjoun,1994; Helfat, 1994; Pisano, 1994; Verdin y Williamson, 1994b; McGrath *et al*., 1995; Robins y Wiersema, 1995), y aquellos que, utilizando modelos longitudinales, comprueban las proposiciones del enfoque de recursos a nivel de un sector o un grupo de empresas (*e.g.* Miller y Shamsie, 1996; Maijoor y Van Witteloostuijn, 1996).

En la medida en que estos estudios empíricos han intentado respaldar con hipótesis contrastables la validez y generalidad de las conclusiones extraídas del desarrollo teórico sobre cómo y por qué

las empresas toman determinadas decisiones, podrían clasificarse bajo el esquema conceptual integrador propuesto por Grant (1991) y que viene reflejado en el cuadro 1.2. Este esquema teórico plantea que las empresas toman decisiones de formulación y selección de estrategias en relación a las siguientes tres etapas: (1) identificación de recursos clave para crear un inventario de los recursos estratégicos de la organización; (2) selección e implementación de estrategias que optimizan la explotación de dichos recursos, y; (3) reinversión de las rentas generadas en la actualización de la cartera de recursos clave.

De este modo, y en relación a la identificación y posterior creación de un inventario de recursos estratégicos, han surgido muchos trabajos como los de Aaker (1989), Hall (1992, 1993) y Knez y Camerer (1994), entre otros, que han llegado a establecer una taxonomía de recursos clave. Paralelamente se van desarrollando otros estudios que, en su afán por identificar los factores de competitividad, evalúan el potencial competitivo del enfoque de recursos, comparándolo con los planteamientos ya establecidos y analizando qué porcentaje de la rentabilidad empresarial es explicado por aspectos económicos tradicionales y qué porcentaje por los aspectos organizativos o internos (*e.g.* Hansen y Wernerfelt, 1989; Powell; 1992; Helfat, 1994; Henderson y Cockburn, 1994; Montes-Peón, 1996; Mauri y Michaels, 1998). De todos estos trabajos es destacable el estudio pionero desarrollado por Cool y Schendel (1988), que intenta responder a la cuestión de por qué existen diferencias de resultados entre las empresas de un mismo grupo estratégico, sentando así las bases para buscar esa explicación en la teoría de la empresa basada en los recursos. Todas estas investigaciones han servido, sobre todo, para avalar el poder explicativo de la competitividad empresarial de la teoría de la empresa basada en los recursos.

Cuadro 1.2. Clasificación de los principales trabajos empíricos de la teoría de la empresa basada en los recursos

Fuente: Elaboración propia a partir de Fernández y Suárez (1996)

OBJETIVOS	AUTORES/AÑO	ASPECTOS ANALIZADOS	
BÚSQUEDA DE LOS RECURSOS ESTRATÉGICOS	Aaker, (1989); Hall (1992,1993); Knez y Camerer (1994)	Relación Recursos-Resultados empresariales	**Identificación de recursos estratégicos**
	Hansen y Wernerfelt (1989); Williams *et al*. (1991); Powell (1992); Robins y Wiersema (1995); Cool y Schendel (1988); Walsh *et al*. (1993); Helfat (1994); Henderson y Cockburn (1994); Montes-Peón (1996); Mauri y Michaels (1998)	Relación Resultados-Factores tradicionales *vs*. Resultados-Factores organizativos	**Evaluación del potencial competitivo de los recursos**

EXPLOTACIÓN DE LOS RECURSOS ESTRATÉGICOS: Estrategias de crecimiento y desarrollo empresarial	Balakrishnam y Fox (1993); Vicente-Lorente (1997)	Análisis financiero	**Estrategias a nivel funcional**
	Leonard-Barton (1992); Wright (1992); Chiesa y Barbeschi (1994)	Tecnología e innovación	
	Mosakowski (1993)	Estrategias de diferenciación y enfoque	**Estrategias a nivel de negocio**
	Mehra (1996)	Grupos estratégicos	
	Miller y Shamsie (1996); Maijoor y Van Wittleloostuijn (1996)	Análisis de sectores	
	Chatterjee y Wernerfelt (1988, 1991); Montgomery y Wernerfelt (1988); Montgomery y Hariharan (1991); Davis y Thomas (1993); Teece *et al.* (1994); Markides y Williamson (1994,1996); Farjoun (1994)	Diversificación	**Estrategias a nivel corporativo**
	Tallman (1991); Collis (1991); Hamel (1991)	Internacionalización	
	Argyres (1996)	Integración vertical	
	Bergh (1995)	Desinversión	
REINVERSIÓN EN RECURSOS ESTRATÉGICOS: Generación interna de recursos estratégicos	Harrison *et al*. (1991)	Fusiones y adquisiciones	**Creación, acumulación y desarrollo**
	Coff (1995)	Alianzas estratégicas	
	Pisano (1994); McGrawth *et al*. (1995); Powell y Dent-Micallef (1997)	Procesos organizativos de creación de recursos	

Siguiendo a Grant (1991), una vez identificados los recursos estratégicos, es decir aquellos con potencial competitivo, la empresa debe saber cómo explotarlos mediante la formulación de estrategias funcionales, de negocio y corporativas. De este modo, como señalan Fernández y Suárez (1996:79), "[...] la teoría de recursos proporciona un nuevo enfoque teórico para el análisis de las distintas estrategias corporativas". Así, a través de estudios como los de Balakrishnam y Fox (1993), Vicente-Lorente (1997), Leonard-Barton (1992),Wright (1992) o Chiesa y Barbeschi (1994) se ha intentado aplicar los fundamentos de la teoría de la empresa basada en los recursos para explicar las decisiones estratégicas a nivel funcional sobre financiación o tecnología e innovación empresarial. Por lo que se refiere al nivel competitivo o de negocio, numerosas investigaciones han explorado las implicaciones del enfoque de recursos en el estudio de las pautas competitivas de los sectores industriales y sus efectos sobre los resultados de las empresas (Mosakowski, 1993; Mehra, 1996; Maijoor y Van Witteloostuijn, 1996; Miller y Shamsie, 1996). Pero sin lugar a dudas, ha sido en análisis de las distintas estrategias corporativas de la empresa, donde la teoría de recursos ha propiciado el surgimiento de mayor número de estudios. La

consideración de que los recursos sobrantes generados internamente pueden tener valor en otras actividades productivas distintas a las actuales, constituye el motor que induce al crecimiento. Dicho crecimiento puede materializarse en estrategias de desarrollo como la diversificación, la internacionalización y la integración vertical, entre otras, siendo quizás la diversificación el campo de estudio que más investigaciones empíricas ha suscitado (Montgomery y Wernerfelt, 1988; Chatterjee y Wernerfelt, 1991; Montgomery y Hariharan, 1991; Farjoum, 1994; Markides y Williamson, 1994, 1996). No obstante, la perspectiva de recursos aplicada a las estrategias de internacionalización de las empresas también ha permitido explicar las diferencias de resultados de las empresas multinacionales, o ver la importancia de las competencia básicas en la explicación del análisis económico de la competencia global, tal y como reflejan los estudios de Collis (1991) y Tallman (1991). En el mismo nivel corporativo han surgido trabajos como los de Bergh (1995) y Argyres (1996) que aplican el enfoque de recursos al estudio de las estrategias de desinversiones e integración respectivamente.

En un tercer nivel nos encontramos con los trabajos que han estado más orientados a analizar cómo se fomenta la creación, acumulación y desarrollo de los recursos estratégicos clave en una clara apuesta por invertir en la actualización de la cartera de recursos estratégicos y co-especializados que sirvan de flujo regenerativo de la dinámica estratégica de la empresa; dado que un crecimiento óptimo de la empresa implica un equilibrio entre la explotación de los recursos existentes y el desarrollo de nuevos recursos (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984). En este apartado hemos englobado no sólo aquellos estudios que se centran más en los procesos organizativos internos creadores de los recursos estratégicos (*e.g.* Pisano, 1994; McGrawth *et al*., 1996; Powell y Dent-Micallef, 1997), sino también aquellos otros que aplican la teoría de recursos como marco conceptual para el estudio de métodos de crecimiento como las fusiones, las adquisiciones o las alianzas estratégicas (*e.g.* Harrison, *et al*., 1991; Coff, 1995 en Fernández y Suárez [1996]). Si bien este conjunto de trabajos también podía haberse clasificado dentro del bloque anterior, consideramos oportuno incluirlo aquí pues muchas estrategias corporativas de crecimiento y desarrollo empresarial buscan además la actualización de los recursos estratégicos mediante su creación o desarrollo, a través de alianzas estratégicas, fusiones o adquisiciones.

Del análisis de todas estas aportaciones se puede concluir que "[...] poco a poco se ha pasado de una visión descriptiva de la empresa basada en los recursos, a una verdadera 'teoría' de recursos de la que pueden derivarse proposiciones refutables" (Miller y Schamsie, 1996:522). Es por este motivo, que la presente investigación se ha fundamentado en la teoría de la empresa basada en los

recursos para contrastar de forma empírica la importancia de los RRHH como activo estratégico en la generación de la ventaja competitiva, analizando en qué medida las prácticas y políticas de RRHH implementadas por las empresas contribuyen a la creación, acumulación y desarrollo de este recurso clave.

1.2.5. La visión basada en los recursos dentro del "campo" de las teorías de la empresa

Según Mahoney y Pandian (1992), una de las principales características del planteamiento basado en los recursos como marco conceptual emergente es que ha propiciado la discusión y el diálogo entre los académicos de tres perspectivas de investigación: la estrategia, la economía de las organizaciones y la organización industrial. Para estos autores, el planteamiento basado en los recursos incorpora, por un lado, nociones de la estrategia tradicional relacionadas con las competencias distintivas y heterogéneas de las empresas que explican su crecimiento y, por otro lado, encaja perfectamente dentro del paradigma de la economía de las organizaciones, siendo, a su vez, complementario con las investigaciones de la organización industrial. Es precisamente este hecho el que ha permitido considerarlo como una teoría de la empresa que puede ser un punto de partida para la realización de estudios conjuntos entre los campos de la estrategia y la economía (Seth y Thomas, 1994).

En este apartado, en un intento de resaltar los aspectos en los que se ha fundamentado dicho diálogo, trataremos de analizar, en primer lugar, cuál es el papel de la teoría de la empresa basada en los recursos dentro del debate de la dirección estratégica, y en segundo lugar, su relación con otras teorías de la empresa. Con ello pretendemos resaltar la idea defendida por Collis (1991) y Porter (1991) de que la teoría de la empresa basada en los recursos no es una teoría "alternativa" de la estrategia; su enfoque en los recursos no debería reemplazar, sino complementar el enfoque en la posición de mercado. Por otro lado, también deseamos poner de manifiesto que esta teoría es compatible, a la vez que complementaria, con otras perspectivas organizativas incluyendo el análisis de la organización industrial (Conner,1991; Mahoney y Pandian, 1992; Seth y Thomas, 1994).

A. La teoría de la empresa basada en los recursos dentro del debate de la Dirección Estratégica

Para dar respuesta al creciente interés por conocer si la visión de la empresa basada en los recursos puede formar el núcleo de un paradigma para la investigación en estrategia, Fernández y Suárez (1996) comparan la teoría de la empresa basada en los recursos con otros enfoques alternativos en estrategia: el enfoque de contenido, el enfoque de proceso y el enfoque evolutivo o ecológico, obteniendo ciertas conclusiones que avalan la distintividad de esta teoría (veáse cuadro 1.3).

La teoría de la empresa basada en los recursos, si bien tiene fuertes raíces en el *enfoque racional o de contenido estratégico* al considerar que la estrategia tiene como fin el logro de una ventaja competitiva sostenida, considera, sin embargo, que esa ventaja competitiva no es fruto de la estructura sectorial sino de la posesión de recursos únicos e inimitables. Es decir, las diferencias de resultados entre empresas no reflejan el poder de mercado de las mismas, sino sus distintos niveles de eficiencia. A su vez, la perspectiva de recursos, al centrar su análisis en la empresa individual, optando por un enfoque primordialmente interno, se aleja del planteamiento de contenido, para acercarse al de proceso, donde los procedimientos internos y el aprendizaje organizativo son los que en última instancia aseguran la supervivencia a largo plazo en un entorno cambiante. Los defensores de la *corriente de proceso*, por otro lado, sugieren que la estrategia surge como resultado del aprendizaje de la organización a lo largo del tiempo como consecuencia de la eficiente puesta en práctica de las estrategias organizativas. En este sentido, si bien las primeras aportaciones de la perspectiva de recursos se orientaron más al enfoque de contenido, las aportaciones más recientes abogan porque los esfuerzos investigadores se dirijan también al estudio de cómo desarrollar internamente los recursos y capacidades necesarios; es decir, la generación interna de recursos no imitables donde el directivo juega un papel decisivo.

Cuadro 1.3. Enfoques en estrategia
Fuente: Fernández y Suárez (1996:83)

	Racional o de Contenido	Proceso	Ecológica	Recursos
Principales contribuciones	Ansoff (1965); Porter (1980, 1985, 1990)	Simon (1957) Cyert y March (1963) Mintzberg (1978)	Hannan y Freeman (1989)	Wernerfelt (1984) Barney (1991)
Disciplina base	Economía	Psicología CC. del comportamiento	Economía Biología	Economía

Cuadro 1.3. Enfoques en estrategia
Fuente: Fernández y Suárez (1996:83)

	Racional o de Contenido	Proceso	Ecológica	Recursos
Concepto de estrategia	Determinación de los objetivos a l/p de la empresa y las acciones planeadas para lograr esos objetivos	Pautas de actuación de la empresa fruto de un proceso emergente de aprendizaje organizativo	Posición, nicho de mercado al que las condiciones del entorno empujan a la empresa. No existe elección estratégica	Búsqueda de rentas mediante la acumulación y explotación de los recursos y capacidades
Características	Plan explícito, deliberado	Emergente, colectiva	Pasiva, el cambio	Deliberada y emergente
Nivel de análisis	Principalmente el sector	Empresa	Población o grupo de organizaciones	Empresa
Enfoque externo/interno	Externo	Interno	Externo	Interno
Enfoque contenido/proceso	Contenido	Proceso	Proceso	Contenido/proceso
Enfoque estático/dinámico	Estático	Dinámico	Dinámico	Dinámico
Origen del éxito	Posición en el sector	Aprendizaje organizativo	Resultado de la selección natural	Recursos estratégicos
Actor principal	Analista/estratega	Organización	Entorno	Organización y directivo
Papel del directivo	Elegir un sector atractivo para entrar	Gestionar el proceso de aprendizaje estratégico mediante la negociación	Asegurar la provisión de recursos que la empresa necesita	Reconocer recursos valiosos y movilizarlos

Pero, tal y como indica Collis (1994), el enfoque de recursos va más allá de un énfasis en los aspectos internos y organizativos, pues es mucho más dinámico, no teniéndose en cuenta únicamente las habilidades en las actividades funcionales, sino que resalta la capacidad de la empresa para aprender, adaptarse y cambiar a lo largo del tiempo, entroncando así con los postulados del *enfoque evolutivo*. Según este enfoque, el funcionamiento del mercado somete a las empresas a un proceso de selección natural en el que sólo las más aptas sobreviven a los que no se pueden adaptar y cambiar, es decir, supone una perspectiva dinámica, pero mucho más a largo plazo. En este sentido, la teoría de la empresa basada en los recursos, al proponer un modelo de "propósito estratégico" desarrollado por Hamel y Prahalad (1990), en lugar del modelo clásico de ajuste estratégico, se asemeja más al enfoque evolutivo, pues considera que se han de formular metas ambiciosas que fuercen la necesidad de generar nuevos recursos y capacidades que permitan explicar las oportunidades futuras. En este contexto, la responsabilidad del directivo va más allá de identificar recursos estratégicos o fortalezas actuales de la organización, debiendo además movilizar esos recursos y estimular su creación para el futuro.

Así pues, tal y como señalan Seth y Thomas (1994:165) "[...] debido a la naturaleza integradora de la investigación estratégica, para que el campo avance es imperativo que los investigadores adopten marcos conceptuales múltiples representados por las distintas teorías". La teoría de la empresa basada en los recursos, debido a la interrelación que mantiene con otras teorías de la empresa, supone un gran paso hacia ese pluralismo teórico en la explicación del éxito competitivo, tal y como veremos a continuación.

B. La teoría de la empresa basada en los recursos en relación con otras teorías de la empresa

Para Mahoney y Pandian (1992:363) "[...] el planteamiento basado en los recursos puede ser considerado como una quinta rama del árbol de conocimiento de la economía de las organizaciones junto con la teoría positiva de la agencia (Eisenhardt, 1989), los derechos de propiedad (Alchian, 1984; Coase, 1960), la economía de los costes de transacción (Williamson, 1985) y la economía evolutiva (Nelson y Winter, 1982)", ya que los teóricos de la perspectiva de recursos comparten con los de la economía de las organizaciones su insatisfacción con respecto a la teoría neoclásica de la empresa en sus planteamientos para explicar el comportamiento de las organizaciones.

De este modo, por ejemplo, la visión basada en los recursos puede ser analizada desde un contexto evolutivo, ya que las competencias distintivas de la empresa pueden ser definidas como un conjunto de reglas y rutinas sustantivas usadas por la alta dirección, de forma que las decisiones pasadas y las reglas de decisión de los directivos son la base genética que poseen las empresas y la ventaja sostenida es de este modo un proceso dependiente de la historia (Nelson y Winter, 1982). El planteamiento basado en los recursos está también íntimamente relacionado con otras teorías de la economía de las organizaciones, así por ejemplo, se relaciona con la teoría de la agencia porque el desarrollo de recursos de una empresa está influido por los costes de agencia (Castanias y Helfat, 1991). También se relaciona con los planteamientos de la teoría de los derechos de propiedad, puesto que los derechos de propiedad definidos hacen a los recursos más valiosos, y cuando los recursos se convierten en valiosos, los derechos de propiedad se convierten en más precisos. Finalmente, existe relación con la teoría de los costes de transacción porque las combinaciones de recursos están influidas por la minimización de los costes de transacción (Teece, 1982; Williamson, 1991). Por tanto, las teorías de agencia, costes de transacción y derechos de propiedad proporcionan los fundamentos teóricos para el planteamiento basado en los recursos al analizar la naturaleza de los fallos del mercado, puesto que dichos fallos se dan cuando existen sinergias y costes fijos

privados (Baumol *et al*., 1982), derechos de propiedad mal definidos (Alchian, 1984), información imperfecta (Yao, 1988) y los costes de transacción son positivos (Williamson, 1991). Sin embargo, si bien las teorías de la organización intentan explicar desde distintos enfoques el origen, funcionamiento, evolución y mantenimiento de las instituciones del capitalismo, la teoría de la empresa basada en los recursos está expresamente interesada en el origen, funcionamiento, evolución y mantenimiento de una institución específica: la empresa heterogéneamente generadora de renta (Lippman y Rumelt, 1984; Barney, 1991).

Aunque como acabamos de ver, la visión basada en los recursos está relacionada con la literatura de la economía de las organizaciones, también puede ser considerada como complementaria al paradigma estructura-conducta-resultados. Los recursos valiosos son a menudo imperfectamente imitables e imperfectamente sustituibles permitiendo la heterogeneidad de las empresas y la generación y mantenimiento de las rentas, pero la sostenibilidad de las rentas es una función de las barreras de imitación, concepto ampliamente estudiado por el paradigma de la organización industrial. Este hecho hace que el planteamiento de recursos sea complementario al planteamiento de Bain-Porter. La visión basada en los recursos, aunque se centra en la forma en que la empresa desarrolla y combina los recursos para lograr la ventaja competitiva sostenida, no olvida el análisis del entorno. Por el contrario, el análisis externo es todavía crítico puesto que los cambios del entorno "[...] pueden cambiar la importancia de los recursos de la empresa" (Penrose, 1959:79). De hecho, el concepto teórico básico para explicar la sostenibilidad de las rentas en el planteamiento de recursos son los *mecanismos de aislamiento* definidos por Rumelt (1984), que son un concepto análogo al de barreras de entrada y barreras de movilidad a nivel de grupos estratégicos formuladas por Caves y Porter (1977).

Como veremos a continuación, el planteamiento basado en los recursos contiene elementos de las escuelas de pensamiento de la organización industrial de Harvard (Mason, 1957) y de Chicago (Demsetz, 1982). En realidad, como indica Conner (1991:121) "[...] la teoría basada en los recursos refleja una fuerte herencia de la organización industrial, pero al mismo tiempo incorpora importantes diferencias". En el cuadro 1.4 se muestran a modo de resumen las principales similitudes y diferencias existentes entre la teoría de la empresa basada en los recursos y las teorías de la organización industrial.

Cuadro 1.4. Comparación de la teoría de la empresa basada en los recursos con las teorías de la organización industrial
Fuente: Conner (1991:33)

	SIMILARIDADES	DIFERENCIAS
NEOCLÁSICA	– La empresa como combinadora de *inputs*: énfasis en la producción física de bienes y servicios.	– No existen algoritmos de producción dados; la identificación de los recursos y de sus combinaciones es problemática. – Los recursos críticos pueden ser inmóviles, pueden dependen de equipos de productos. – El tamaño y alcance de la empresa son aspectos importantes.
O/I tipo BAIN	– El entorno de la empresa afecta a la estrategia (otras empresas, política pública). – Los resultados extraordinarios son posibles.	– Las restricciones a la producción a través de las acciones monopolísticas o colusivas, o la inversión en barreras de entrada "artificiales" no son la principal fuente de la existencia de resultados extraordinarios. – La empresa (no el sector) es la unidad de análisis apropiada para entender el origen de los resultados extraordinarios. – La organización interna de la empresa es una variable crítica.
SCHUMPETER	– Los resultados extraordinarios espectaculares pueden ser el resultado de nuevas formas de competir. – La visión emprendedora está en el corazón de la empresa. – Siempre existen imitadores potenciales.	– La posibilidad de nuevas formas de competencia no afectan a las prácticas monopolísticas. – Los imitadores están limitados por los recursos caros de copiar. – Los *schoks* externos pueden ser críticos para la "destrucción creativa". – Los buenos resultados pueden deberse a una innovación "revolucionaria".
CHICAGO	– Las empresas son buscadoras de la eficiencia en producción y distribución. – El tamaño y alcance de la empresa refleja el grado en el que se logra eficiencias en la producción y distribución.	– Se centra más en el medio plazo (no en el largo), de modo que los nuevos entrantes necesitan disipar los resultados extraordinarios en un espacio de tiempo importante antes de que la empresa y su estrategia entren en problemas. – Los buscadores de la eficiencia van más allá de los productos actuales, ampliándola también a los nuevos productos.
COSTES DE TRANSACCIÓN	– La especificidad de activos y los pequeños números son conceptos críticos que delimitan las opciones estratégicas de la empresa.	– La empresa se centra en el desarrollo y combinación de *inputs* específicos más que en evitar el oportunismos

De una comparación entre el planteamiento basado en los recursos y cada una de las cinco teorías utilizadas en la economía de la organización industrial, se observa que la visión neoclásica de la empresa como combinadora de *inputs* también está en el centro de la teoría basada en los recursos, como está la visión de la escuela de Chicago de la empresa como buscadora de eficiencia en producción y distribución. Una visión basada en los recursos, sin embargo, rechaza las hipótesis de información perfecta, de movilidad de recursos y de divisibilidad de la teoría neoclásica. Y el enfoque a largo plazo de Chicago, en el cual las empresas entrantes disipan los beneficios extraordinarios, no es compartida por la teoría basada en los recursos, que en su lugar enfatiza el análisis de los problemas estratégicos de la empresa en el corto y medio plazo en los que los *inputs*

pueden seguir siendo muy costosos de imitar y resultan de mayor interés para la empresa. De hecho, en términos de beneficios extraordinarios duraderos, una visión basada en los recursos encuentra mayor similitud con la teoría de la organización industrial tipo Bain, que sostiene que los beneficios extraordinarios pueden persistir a largo plazo. Sin embargo, esta perspectiva basada en los recursos está en contraposición con la visión tipo Bain de que tales beneficios reflejan el ejercicio de poder de monopolio o colusión, junto con la disuasión de la entrada. En un planteamiento basado en los recursos, en cambio, se enfatiza que los resultados extraordinarios surgen como rentas de los activos productivos costosos de imitar. Además defiende la diversificación y la integración vertical como el uso total y realización de los beneficios derivados de activos únicos, más que como un medio para los objetivos tipo Bain de "extensión del monopolio" o las barreras de entrada basadas en el capital.

El planteamiento de recursos también abarca la noción schumpeteriana de proceso dinámico de "destrucción creativa", en la que las empresas pueden obtener beneficios extraordinarios (o igualmente experimentar pérdidas extraordinarias) de la posición competitiva; sin embargo, el modelo basado en los recursos sostiene asimismo que los beneficios extraordinarios, donde los *inputs* siguen siendo costosos de copiar, además pueden derivarse de la innovación espectacular. Como en la economía de los costes de transacción, la especificidad de activos y los pequeños números son críticos para la visión de la empresa basada en los recursos, pues son la base que hace que los *inputs* sean difíciles de copiar y, en consecuencia, sean fuentes de rentabilidades extraordinarias. Pero a diferencia de la teorías de los costes de transacción, la teoría basada en los recursos como teoría de la empresa no depende de la presencia de potencial oportunista.

Tras este análisis comparativo, Conner (1991) llega a la conclusión de que el planteamiento basado en los recursos puede ser considerado una teoría de la empresa. Sin embargo, para esta autora las contribuciones de la teoría basada en los recursos y, en última instancia, de sus trabajos empíricos dependerán en gran medida de cómo se operativice este planteamiento, siendo varios los aspectos a considerar:

1. La teoría basada en los recursos sostiene que las diferencias de resultados entre empresas dependen en gran medida de la posesión de recursos y capacidades *únicos*. Por tanto, dicha teoría tendría que generalizar sobre la unicidad, lo cual es prácticamente imposible. De este modo, por ejemplo, los trabajos empíricos se enfrentan al dilema planteado por Hatten y Hatten (1987) en relación a que debido a que el estratega intenta diferenciar a su empresa de sus

competidores, la información crítica no está en las similaridades sino en las diferencias. Esta cuestión necesita ser respondida por los desarrollos futuros de la teoría basada en los recursos.

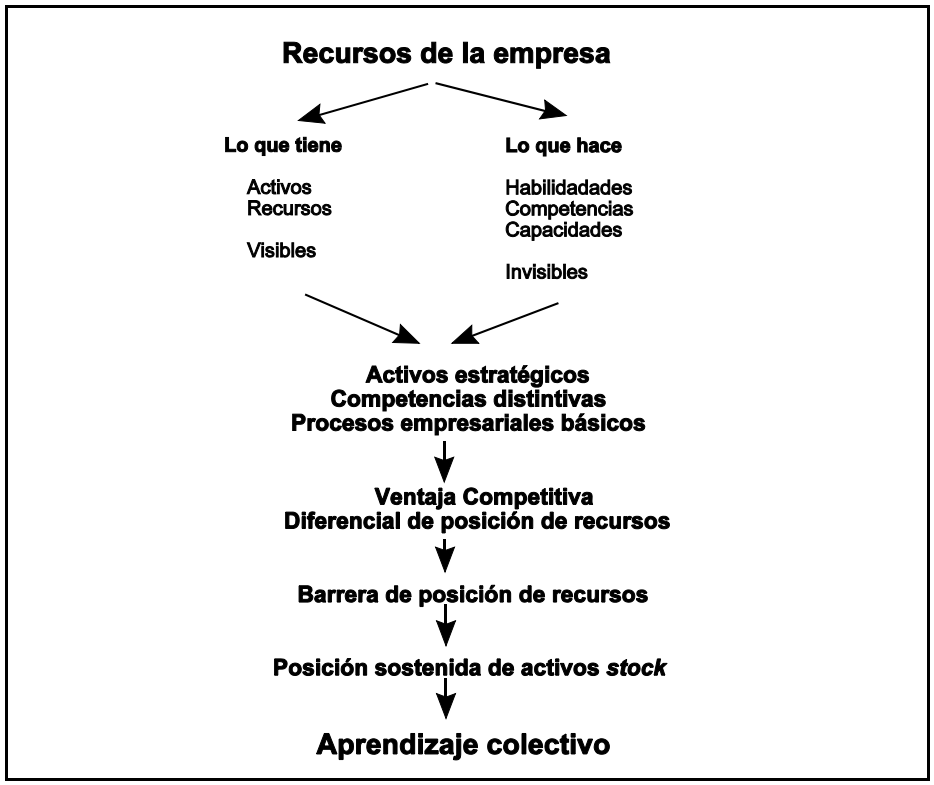
2. La segunda cuestión hace referencia al nivel al que se definen los recursos. En este sentido se aprecia como ya el trabajo de Dierickx y Cool (1989) parece establecer una primera distinción a dos niveles al distinguir entre recursos *flujo* y *stocks*. Los recursos *stocks* serían recursos como la reputación y una fuerte lealtad que son creados mediante inversiones en recursos más elementales como las capacidades del equipo en el control de calidad -*flujo*-. Esta primera división sugiere que pueden existir jerarquías de recursos dentro de la empresa, jerarquía que podría establecerse incluso a tres niveles: (1) en un primer nivel estarían los recursos básicos como las capacidades de los individuos que pueden contribuir a la creación de otros, (2) a un segundo nivel, nos encontraríamos con recursos agregados como la cultura organizativa que, a su vez, pueden contribuir a la creación de los recursos del tercer nivel, (3) éstos serían recursos mucho más agregados como la reputación de la empresa. Se necesita, por tanto, poner una atención explícita para conocer los niveles de recursos que pueden existir dentro de las empresas y para su contribución relativa a las diferencias de resultados. El reconocimiento de tales niveles es especialmente importante para prevenir que la teoría basada en los recursos se convierta en tautológica: a cualquier nivel, todo en la empresa se convierte en un recurso y, por tanto, los recursos pierden su poder explicativo.

3. Un tercer punto relacionado con lo anterior lo constituye la existencia de sustitutos empíricos aceptables para los recursos de la empresa. En particular, ¿hasta qué punto deberían ser utilizados los indicadores como sustitutos de los recursos subyacentes? Por ejemplo, podría ser tentador, considerando los problemas que supone el obtener los datos, el utilizar el número de nuevos productos lanzados como un sustituto para medir los recursos de una empresa relacionados con la capacidad de I+D. Está claro, sin embargo que, (1) aquellas empresas consideradas iguales utilizando el número de lanzamientos pueden tener componentes de su capacidad de I+D completamente distintos; o (2) en lugar de reflejar la capacidad de I+D, los lanzamientos pueden deberse a la intuición de la dirección en cuanto a si un producto está listo para el mercado o la pura suerte en el período de desarrollo. Parece que el contar con medidas fiables de los recursos subyacentes supone una importante limitación en los procesos de recopilación de datos de los estudios empíricos.

C. Proyecciones futuras de la teoría de la empresa basada en los recursos

En las aportaciones teóricas más recientes dentro de las teorías de la empresa, se observa como la teoría de la empresa basada en los recursos, como foro de debate y de diálogo entre los académicos de diferentes perspectivas, ha servido de trampolín para relanzar a dos perspectivas sobre el estudio de las organizaciones que están cobrando gran fuerza en la actualidad: la perspectiva del aprendizaje y la del conocimiento. En esta línea, Mahoney (1995) considera que el planteamiento de la economía deductiva basado en los recursos necesita unirse al planteamiento de las capacidades dinámicas de la perspectiva de procesos de la estrategia, y a la investigación sobre aprendizaje organizativo de la teoría de la organización en la próxima generación de la investigación basada en los recursos. Según este autor, para avanzar en la explicación del éxito competitivo se necesita un planteamiento holístico, que combine la lógica cognitiva y del comportamiento, con la lógica económica. La idea de que la teoría del aprendizaje y la teoría de la empresa basada en los recursos deberían ser combinadas no es nueva, más bien la llamada al diálogo entre la investigación de proceso y de contenido ha sido una cuestión ampliamente sugerida. Así, mientras que los investigadores de contenido han enfatizado la necesidad de investigar los procesos por los que los recursos son utilizados y regenerados (Barney, 1992; Mahoney, 1992), los investigadores de proceso recientemente han defendido un enfoque en la teoría de la empresa basada en los recursos, y en cómo los modelos mentales de la empresa juegan un papel crítico en la dirección de los patrones de acumulación de recursos (Fiol, 1991). En esta misma línea argumental, Bogaert *et al*. (1994) consideran que el desarrollo de los recursos más importantes para la estrategia futura presupone la existencia de un aprendizaje colectivo en la organización, especialmente sobre las formas en que las distintas habilidades de producción puedan ser coordinadas y las múltiples corrientes tecnológicas puedan ser integradas (véase figura 1.6.).

Figura 1.6. Una revisión de la investigación de los componentes estratégicos
Fuente: Bogaert *et al*. (1994:61)



La creación y sostenimiento de la ventaja competitiva implica una transformación de las competencias básicas, y el aprendizaje organizativo puede considerarse una de estas competencias básicas que constituye una "metacompetencia" o "metacapacidad", la cual dirige las actividades de conversión de los recursos de la empresa y es una fuente de ventaja competitiva. Pero el aprendizaje efectivo depende de la adquisición, procesamiento, almacenaje y renovación del conocimiento. Esto ha llevado al surgimiento de una nueva perspectiva conocida como la visión de la empresa basada en el conocimiento, perspectiva que, según Grant (1996:110): "[...] todavía no puede considerarse una teoría porque no existe suficiente consenso sobre sus preceptos, propósito, análisis y predicciones". Sin embargo, representa la confluencia de conceptos tradicionales, como los de incertidumbre e información, con otros más novedosos. Según Grant (1996), en la medida en que la perspectiva basada en el conocimiento considera que *el conocimiento* es el recurso de la empresa de mayor importancia estratégica, puede considerarse como una extensión de la teoría de la empresa basada en los recursos.

Así pues, desde esta óptica se abre todo un abanico de posibilidades para la investigación económica futura, donde pueden surgir frutos de diversa índole como consecuencia de los múltiples interrelaciones que entre los campos de la estrategia y la economía se pueden realizar.

1.3. LA CONFUSIÓN ENTRE RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS

Una revisión de los trabajos más importantes realizados bajo las perspectiva de la teoría de la empresa basada en los recursos nos desvela la existencia de numerosas ramas de investigación sobre una serie de tópicos estrechamente relacionados. Aunque cada artículo ofrece una contribución diferente, también existe un considerable solapamiento de ideas, y ello nos lleva a estar de acuerdo con Peteraf (1993) cuando afirma que esto puede dar lugar a confusión. Según esta autora, esto se debe, en parte, a que las variaciones sutiles de terminología han dificultado la comprensión, pero además, el modelo subyacente parece desestructurado, "[...] como si las ideas de autores dispares no estuviesen completamente incorporadas en un modelo integrado"(Peteraf, 1993:2).

La confusión de la que se hace eco Peteraf (1993) empieza con las definiciones. Así, frases tales como los *recursos de la empresa*, las *capacidades organizativas* y las *competencias básicas* han sido utilizadas de forma indistinta y muy relacionada. Comenzando por las *competencias distintivas* (Selznick, 1957; Andrews, 1971; Hofer y Schendel, 1978 en Snow y Hrebiniak [1980]), han sido muchas las expresiones acuñadas dentro de este nuevo enfoque: *recursos estratégicos de la empresa* (Barney, 1986a), *activos invisibles* (Itami, 1987), *activos estratégicos específicos de la empresa* (Dierickx y Cool, 1989), *competencias básicas* (Prahalad y Hamel, 1990), *capacidades organizativas* (Collis, 1990), *recursos organizativos socialmente complejos* (Barney, 1992), *competencias organizativas* (Lado *et al*., 1992), *recursos intangibles* (Hall, 1992;1993), *activos estratégicos sectoriales* (Amit y Schoemaker, 1993), *capacidades dinámicas* (Teece *et al.,* 1994), etc.

Esta situación se complica aún más si tenemos en cuenta que "[...] en algunas ocasiones, las definiciones son tautológicas: los recursos son definidos como fortalezas de la empresa y las

fortalezas de las empresa son a su vez definidas como recursos estratégicos; las capacidades son definidas en términos de competencias y las competencias son, a su vez, definidas en términos de capacidades. Las definiciones, por tanto, varían en un continuo que va desde las interpretaciones más amplias y generales, a las descripciones más específicas" (Nanda, 1993:17).

En un intento de arrojar cierta luz sobre toda esta confusión, trataremos de recoger a continuación las aportaciones más importantes sobre los tópicos ya mencionados, al tiempo que se intenta aportar una definición clara y concisa de los conceptos que van a ser objeto de estudio en esta investigación: recursos, capacidades y competencias organizativas.

1.3.1. Definición y tipologías de los recursos

Sin lugar a dudas, el concepto clave de este nuevo planteamiento organizativo lo constituye el término *recurso*, convirtiéndose de hecho en el término sobre el que se articula el propio nombre de nuestro planteamiento teórico. Sin embargo, si bien está muy clara su relevancia, no lo está tanto su conceptualización. De este modo, podemos constatar cómo se han dado múltiples definiciones sobre este concepto (véase cuadro 1.5). Como puede apreciarse de la relación de definiciones recogidas en este cuadro, la mayoría de los autores apuestan por una definición amplia y genérica del término, de manera que el mismo permite englobar categorías tan dispares como disponibilidades financieras, elementos físicos y recursos humanos, considerándose en ésta última sus conocimientos y habilidades.

Cuadro1.5. Definiciones del término "recurso" bajo la óptica de la teoría de la empresa basada en los recursos
Fuente: Elaboración propia

AUTOR/ES	DEFINICIÓN DE RECURSOS
Daft (1983 en García Falcón [1995]) y en Barney [1991])	"Los recursos son todos los activos, capacidades, procesos organizativos, atributos, información, conocimientos, etc., controlados por una empresa que le permiten conseguir e implementar estrategias que mejoran su eficacia y eficiencia".
Wernerfelt (1984)	"Aquellos activos tangibles e intangibles que se vinculan a la empresa de forma semipermanente".
Aaker (1989)	"Algo que la empresa posee que es superior a la competencia".
Grant (1991)	"*inputs* del proceso productivo".

Cuadro1.5. Definiciones del término "recurso" bajo la óptica de la teoría de la empresa basada en los recursos
Fuente: Elaboración propia

AUTOR/ES	DEFINICIÓN DE RECURSOS
Barney (1992)	*Recursos organizativos socialmente complejos*: "recursos que permiten a una organización concebir, elegir e implementar estrategias debido a los valores, creencias, símbolos y relaciones interpersonales poseídas por los individuos o grupos en una empresa".
Cuervo García (1993)	"*Stock*s de factores disponibles y controlables por la empresa".
Nanda (1993)	"Factores *inputs* de producción, fijos y específicos de la empresa".
Amit y Schoemaker (1993); Lado y Wilson (1994); Bueno y Morcillo (1995)	"Conjunto de activos - tanto tangibles como intangibles, humanos y no humanos- controlados por la empresa y que toman parte en la producción de bienes y servicios para satisfacer necesidades detectadas en los mercados".
Navas y Guerra (1996)	"Conjunto de factores de los que dispone y que controla una empresa".
López -Sintas (1996)	"Conjunto de elementos disponibles para desarrollar una determinada estrategia competitiva".
Fernández y Suárez (1996)	"Cualquier factor de producción que está a disposición de la empresa, es decir que ésta pueda controlar de una forma estable, aun cuando no posea unos claros derechos de propiedad sobre él".

Esta conceptualización tan amplia y dispar del término ha dado lugar a una enorme confusión que muchas veces constituye un obstáculo para seguir avanzando en la consolidación de este planteamiento. Así, Fernández y Suárez (1996) consideran que algunos autores -como es el caso de Amit y Schoemaker (1993)- aportan definiciones parciales en las que no se consideran como recursos a activos como las tecnologías, los sistemas de organización o la confianza mutua entre las partes. Otros, -como Barney (1991) al hablarnos de recursos socialmente complejos- definen como recurso lo que se asemeja más a la idea de capacidad.

Por tanto, en un intento de adoptar una definición clara y sencilla del término que permita, *a posteriori*, inferir las implicaciones estratégicas que postula la teoría, coincidimos con Nanda (1993:19) cuando afirma que "[...] si los recursos son definidos en términos de lo que pueden *hacer* más que en términos de lo que *son*, distinguir los recursos estratégicos de los que no lo son es prácticamente imposible. Una ruta más prometedora es empezar con una definición de recursos como *inputs* de la función de producción de una organización y después analizar las circunstancias bajo las que los recursos son útiles". Es por ello que creemos que la definición más acertada se corresponde con la de Grant (1991), que considera a los recursos como: "*los inputs del proceso productivo que están a disposición de una empresa*". De esta definición se desprenden dos consideraciones importantes: (1) que la conceptualización de recursos debe ser amplia para que

puedan considerarse como recursos no sólo a aquellos factores tangibles, sino también a aquellos de naturaleza invisible (Grant, 1991); y (2) que la empresa debe tener la posibilidad de controlarlos de forma estable, aunque no tenga claros derechos de propiedad sobre los mismos (Fernández y Suárez, 1996).

Sobre la base de esta definición, y tras un análisis de las diferentes tipologías de recursos que aparecen recogidas en el cuadro 1.6, se puede apreciar como muchos autores comparten como criterio común el de clasificar a los recursos en última instancia como tangibles o intangibles.

Cuadro 1.6. Tipologías de recursos
Fuente: Elaboración propia

AUTOR/ES AÑO	TIPOLOGÍAS
Wernerfelt (1989)	ACTIVOS FIJOS: con capacidad fija a L/P (plantas y equipos, empleados con una formación especial, derechos de minería, etc.). *BLUEPRINTS*: recursos con capacidad prácticamente ilimitada (patentes, nombre de marca, reputación). CULTURAS: recursos con capacidad limitada a C/P e ilimitada a L/P (efectos de equipo).
Collis (1991)	ACTIVOS FÍSICOS ACTIVOS INTANGIBLES: estrechamente relacionados con los activos de información (aprendizaje acumulado, I+D acumulado).
Barney (1991)	R. DE CAPITAL HUMANO: formación, experiencia, opiniones, inteligencia, relaciones, ideas de los directivos y trabajadores individuales de la empresa. R. DE CAPITAL FÍSICO: tecnología física, la planta y el equipamiento, localización geográfica y acceso a materias primas. R. DE CAPITAL ORGANIZATIVO: la estructura formal de transmisión de informes, su planificación formal e informal, los sistemas de coordinación, etc.
Grant (1991)	R. TANGIBLES (financieros y físicos). R. INTANGIBLES (tecnológicos, humanos, reputación).
Grant (1992)	R. TANGIBLES R. INTANGIBLES R. humanos R. no humanos
Barney (1992)	R. ORGANIZATIVOS SOCIALMENTE COMPLEJOS (cultura, confianza, reputación, equipos de trabajo).
Hall (1993)	R. INTANGIBLES DEPENDIENTES DE LAS PERSONAS (reputación) R. INTANGIBLES INDEPENDIENTES DE LAS PERSONAS (bases de datos) R. INTANGIBLES PROTEGIDOS POR LEY (marcas comerciales) R. INTANGIBLES NO PROTEGIDOS POR LEY (redes organizativas)
Amit y Schoemaker (1993)	ACTIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA FACTORES ESTRATÉGICOS SECTORIALES
Cuervo (1993)	R. FÍSICOS (equipo, localización, acceso a *inputs*) R. TECNOLÓGICOS (patentes, *Know-how*, diseño) R. HUMANOS (formación, experiencia, integración) R. ORGANIZATIVOS (estructura, sistemas de planificación, coordinación y control, relaciones informales entre grupos y con el entorno)

Cuadro 1.6. Tipologías de recursos
Fuente: Elaboración propia

AUTOR/ES AÑO	TIPOLOGÍAS
Brumagim (1994)	Nivel 1: R. BÁSICOS Nivel 2: R. ADMINISTRATIVOS Nivel 3: R. DE APRENDIZAJE ORGANIZATIVO Nivel 4: R. QUE APOYAN LA VISIÓN ESTRATÉGICA
Verdin y Williamson (1994a, 1994b) Markides y Williamson (1994)	ACTIVOS *INPUTS* (acceso a los *inputs*, lealtad de suministradores, capacidad financiera) ACTIVOS PROCESO (tecnología en propiedad, experiencia funcional, sistemas organizativos) ACTIVOS CANAL (acceso a los canales, lealtad de distribuidores, stocks en trámites de pedido) ACTIVOS DE CLIENTES (lealtad de clientes, reconocimiento de marca, base instalada) ACTIVOS DE CONOCIMIENTO DEL MERCADO (información acumulada y sistemas y procesos de acceso a nueva información sobre objetivos y comportamiento de competidores, reacciones de clientes, suministradores y competidores antes distintas fases del negocio, etc.)
Rao (1994)	R. TANGIBLES (equipamiento, finanzas, etc.) R. INTANGIBLES (nombre de marca, secretos comerciales)
Reid (1994)	R. INANIMADOS (dinero, contratos, patentes) R. ORGANIZATIVOS (tecnología, capacidades de producción, experiencia funcional, competencias básicas) R. DE RELACIÓN (canales, relaciones financieras, acuerdos tecnológicos, acuerdos de investigación I+D/Universidades) R. DE MERCADO (reputación, cuota de mercado)
Grant (1995)	R. TANGIBLES (físicos, financieros) R. INTANGIBLES (tecnología, reputación, cultura) R. HUMANOS (conocimientos y destrezas especializadas, capacidades de comunicación y de relación, motivación)
Miller y Shamsie (1996)	R. BASADOS EN LA PROPIEDAD (producen mayores resultados en entornos estables) - DISCRETOS: acuerdos legales o derechos de propiedad que dan a la organización el control sobre *inputs*, instalaciones, áreas o patentes específicas - SISTÉMICOS: recursos que adoptan la forma de sistemas, cuyo valor procede precisamente de esa integración R. BASADOS EN EL CONOCIMIENTO (producen mejores resultados en entornos inciertos) - DISCRETOS: capacidades técnicas, funcionales y creativas específicas - SISTÉMICOS: capacidades de coordinación o integración de equipos multidisciplinares
Fernández *et al* (1998)	R. TANGIBLES R. INTANGIBLES - SEPARABLES DEL PERSONAL (capital organizativo, capital técnico, reputación) - NO SEPARABLES DEL PERSONAL (capital humano)

Esta idea de clasificación de los recursos en tangibles o intangibles parte fundamentalmente de los trabajos de Grant (1991, 1992), quien deduce que la empresa posee más activos de los que se reflejan en sus estados contables y financieros. De esta forma, además de los recursos materiales, financieros y de determinados activos inmateriales inventariables (patentes, aplicaciones informáticas, etc.), la empresa cuenta con recursos basados en la información y el conocimiento compartido, en las relaciones de confianza entre los empleados y la dirección, en las relaciones

estables entre la empresa y sus clientes y proveedores, etc., que constituyen lo que se ha dado en llamar sus activos intangibles (veáse cuadro 1.7).

Cuadro 1.7. Clasificación y evaluación de los recursos de la empresa
Fuente: Grant (1992:101)

RECURSOS	CARACTERÍSTICAS BÁSICAS	INDICADORES CLAVE
Recursos financieros	– La capacidad de endeudamiento y la generación de recursos internos determina su capacidad de inversión y persistencia cíclica.	– Ratio de endeudamiento. – Ratio de *cash-flow* neto/ activo fijo. – Calificación financiera.
Recursos físicos	– Tamaño, localización, sofisticación técnica y flexibilidad de la planta y el equipo. Localización y usos alternativos de terrenos y edificios. – Las reservas de materias primas que limitan las posibilidades de producción de la empresa y determinan su potencial de costes y su ventaja de calidad.	– Valor de reventa de los activos fijos. – Antigüedad de los bienes de equipo. – Escala de las plantas. – Usos alternativos de los activos fijos.
Recursos humanos	– El entrenamiento y experiencia de los empleados determinan las habilidades disponibles para la empresa. – La adaptabilidad de los empleados determina la flexibilidad estratégica de la empresa. – El compromiso y la lealtad de los empleados determina la habilidad de la empresa para mantener su ventaja competitiva.	– Cualificaciones profesionales, técnicas y educativas de los empleados. – Niveles de retribución respecto a la media de la industria. – Nivel de conflictos laborales. – Nivel de rotación.
Recursos tecnológicos	– *Stock* de tecnologías, incluyendo la tecnología protegida (por patentes, *copyrights* y secretos industriales) y la experiencia en su aplicación (*know how).* Recursos para la innovación: facilidades para la investigación, personal científico y técnico.	– Número e importancia de las patentes. – Ingresos por licencias de patentes. – Proporción de personal de I+D sobre el total.
Reputación	– Reputación entre los clientes mediante la propiedad de marcas, relaciones estables con los clientes, asociación entre los productos de la empresa y calidad, fiabilidad, etcétera. – Reputación de la compañía entre los proveedores de componentes, financiación, mano de obre, servicios auxiliares y otros *inputs.*	– Reconocimiento de marcas. – Sobreprecio respecto a las marcas competidoras. – Porcentaje de repetición de compras. – Medidas objetivas de rendimiento de un producto. – Nivel de consistencia de los resultados de la compañía.

Los recursos tangibles son los más fáciles de identificar y evaluar, ya que se encuentran identificados en los balances de la empresa y valorados con criterios contables, haciendo referencia, por tanto, a los activos físicos y financieros de la empresa. El principal objetivo en la gestión de estos recursos es conseguir una aplicación más eficiente de los mismos. Por su parte, los recursos intangibles dadas sus características, son activos con potencial suficiente como para sustentar la ventaja competitiva de la empresa al ser recursos escasos, valiosos, poco sustituibles y difíciles de imitar. Esta importancia estratégica de los intangibles es resaltada por primera vez por Itami (1987), quien considera que los activos invisibles -como él los denomina- basados en la información son

tan esenciales para el funcionamiento efectivo como los recursos corporativos más visibles, afirmando incluso, que son los recursos más importante para el éxito a largo plazo.

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 recursos intangible de sus destrezas, conocimientos y habilidades de razonamiento en la toma de decisiones" (Grant, 1995:163). El *capital humano* -tal y como denominan los economistas a la capacidad productiva de las personas- puede ser un recurso estratégico de difícil identificación, ya que valorar el *stock* de capital humano de una empresa es complejo y difícil, pues como señala Grant (1995), las destrezas y capacidades individuales pueden ser evaluadas por los resultados del trabajo de las personas, sus experiencias y su titulación; no obstante, éstos son solamente indicadores del potencial de los individuos. Según este autor, los problemas de reconocimiento de las habilidades individuales aumentan por el hecho de que las personas trabajan juntas, en equipos, donde es difícil observar la contribución directa del individuo al resultado conjunto de la empresa; pero sin embargo también afirma que las empresas reconocen cada vez más el hecho de que para evaluar a sus RRHH no importa sólo la experiencia y los conocimientos individuales, sino la habilidad de los empleados para trabajar juntos eficazmente. Esto, a nuestro parecer, supone ir más allá de la conceptualización de recurso y empezar a analizar el concepto de capacidades.

1.3.2. Capacidades *versus* competencias

Como indicábamos anteriormente, muchos autores en su intento de conceptualizar el término "recurso" se han acercado a otro concepto fundamental dentro de la teoría de la empresa basada en los recursos que ha ido adquiriendo entidad por sí mismo; nos referimos al término *capacidad*.

Dicho término quiere reflejar la idea compartida por todos los autores de que los recursos normalmente no son productivos por sí mismos. Sin embargo, estos mismos investigadores no se ponen de acuerdo en cómo denominar este hecho; así unos utilizan el término *competencias* (Prahalad y Hamel, 1990; Lado y Wilson, 1992, 1994; Nanda, 1993; Bueno y Morcillo, 1995), mientras que otros utilizan el de *capacidades* (Dierickx y Cool, 1989; Collis, 1991, 1994; Fernández, 1993; Teece *et al*.,1994).

En lo que se refiere al término *competencias*, éste no es nuevo dentro de la literatura estratégica (Selznick, 1957; Andrews, 1971; Snow y Hrebiniak, 1980), aunque tal y como sugiere Rumelt (1994:xvi) "[...] el papel tradicional dado a las competencias es menos central, menos integrador y menos dinámico que el propuesto por Prahalad y Hamel (1990), quienes definen las *competencias básicas* de forma más concreta, principalmente en términos de aprendizaje de los recursos humanos. Su concepto de competencias básicas admite una construcción proactiva de competencias, trata a las competencias como el punto de partida de múltiples negocios y, lo que es más importante, considera las acciones de la competencia como algo a afrontar mediante la adquisición y desarrollo de dichas competencias".

Paralelamente al resurgimiento del término *competencias*, el término *capacidades organizativas* empieza a cobrar importancia con la consolidación en la década de los noventa de la teoría de la empresa basada en los recursos y su identificación de las condiciones básicas para el sostenimiento de la ventaja competitiva. Sin embargo, del análisis de las definiciones de ambos conceptos recogidas en el cuadro 1.8, se observa por un lado que "[...] hay casi tantas definiciones del tópico como autores en la materia"(Collis 1994:144), y por otro, que dichas "[...]definiciones varían en un continuo que va desde las interpretaciones más amplias y generales, a las descripciones más específicas, siendo las capacidades definidas en términos de competencias y las competencias, definidas a su vez, en términos de capacidades" (Nanda, 1993:17).

Cuadro 1.8. Definiciones de capacidades y competencias organizativas
Fuente: Elaboración propia

AUTOR/ES AÑO	CAPACIDADES	AUTOR/ES AÑO	COMPETENCIAS
Nelson y Winter (1982)	CAPACIDAD: "habilidad para crear una secuencia de comportamientos coordinados que normalmente es efectiva en relación a los objetivos, dado el contexto en el que normalmente ocurre". "Complejos patrones de interacción que implican un aprendizaje por repetición y se concretan en una serie de rutinas organizativas dispuestas de forma jerárquica".	Selznick (1957)	COMPETENCIAS DISTINTIVAS: "Elementos integrantes de las organizaciones con carácter".
		Andrews (1971)	COMPETENCIAS DISTINTIVAS: "conjunto de cosas que la organización hace particularmente bien en relación a sus competidores".
Peters (1984)	CAPACIDADES: "la forma más distintiva de 'encapsular' la forma de hacer negocios de la organización".	Hofer y Shendel (1978 en Reed y DeFilippi [1990])	COMPETENCIAS DISTINTIVAS: "patrones de articulación y despliegue de recursos y capacidades que ayudaran a que la empresa logre sus metas y objetivos".
Day y Wensley (1988)	CAPACIDADES SUPERIORES: "capacidades distintivas del personal que los diferencian del personal de otras empresas competidoras. Algunas son habilidades para realizar funciones individuales de forma más efectiva que otras empresas. Otras se derivan de los sistemas y estructuras organizativas que permiten a la empresa adaptarse más seriamente y de forma más rápida a los cambios del mercado".	Snow y Hrebiniack (1980)	COMPETENCIAS DISTINTIVAS: "conjunto de actividades específicas que la organización tiende a realizar mejor que otros organizaciones en un entorno similar".
		Dosi *et al*. (1990 en Collis [1991])	COMPETENCIAS BÁSICAS: "conjunto de capacidades diferenciales, activos complementarios y rutinas y capacidades organizativas que constituyen la base de la capacidad competitiva de la empresa en un negocio en particular".
Dierickx y Cool (1989)	CAPACIDADES ORGANIZATIVAS: "mecanismos y dinámicas que permiten a la empresa adquirir, desarrollar y explotar sus recursos y lograr un resultado superior en relación a otras empresas"	Prahalad y Hamel (1990)	COMPETENCIAS BÁSICAS: "habilidades y conocimientos específicos de la empresa que son el resultado de un proceso de aprendizaje colectivo en la organización, especialmente sobre cómo coordinar las diversas capacidades de producción y cómo integrar las múltiples corrientes de tecnología". "Son el pegamento que une a los negocios existentes".
Aaker (1989)	CAPACIDAD: "algo que tu empresa hace mejor que sus competidores"		
Collis (1990)	CAPACIDAD ORGANIZATIVA: "habilidad de aprendizaje de una organización para responder al cambio, acomodarse a él o iniciarlo".	Reed y DeFillippi (1990)	COMPETENCIA: "los recursos y capacidades particulares que una empresa posee y la forma superior en que los usa".

Cuadro 1.8. Definiciones de capacidades y competencias organizativas
Fuente: Elaboración propia

AUTOR/ES AÑO	CAPACIDADES	AUTOR/ES AÑO	COMPETENCIAS
Teece *et al.* (1991)	CAPACIDAD: "rutinas dinámicas que gobiernan la habilidad de una organización para aprender, adaptarse, cambiar y renovarse a lo largo del tiempo".	Lado *et al.* (1992)	COMPETENCIAS ORGANIZATIVAS: "recursos y capacidades específicos de la empresa que permiten a la organización desarrollar, elegir e implementar estrategias de creación de valor. Incluye todos los activos específicos de la empresa, conocimientos, habilidades y capacidades integrados en la tecnología, procesos y relaciones interpersonales de la organización" - COMPETENCIAS DIRECTIVAS - COMPETENCIAS BASADAS EN LOS *INPUTS* - COMPETENCIAS BASADAS EN LOS *OUTPUTS* - COMPETENCIAS TRANSFORMACIONALES
Collis (1991)	CAPACIDAD ORGANIZATIVA: "rutinas dinámicas adquiridas por la organización. Capacidad directiva para mejorar y revalorizar de forma continuada la eficiencia y eficacia de la empresa ".		
Grant (1991)	CAPACIDAD: "rutina o conjunto de rutinas en interacción".		
Leonard-Barton (1992)	CAPACIDADES BÁSICAS: "conjunto de conocimientos que son distintivos y proporcionan una ventaja competitiva"	Nanda (1993)	COMPETENCIAS: "rutinas y meta-rutinas organizativas que determinan cómo una empresa desarrolla, configura y utiliza sus recursos" Competencias o rutinas básicas = CAPACIDADES Meta-rutinas o competencias de orden superior = COMPETENCIAS
Mahoney y Pandian (1992)	CAPACIDADES: "flujos que contribuyen a acrecentar el *stock* de recursos intangibles o activos invisibles de la empresa".		
Stalk *et al.* (1992)	CAPACIDADES: "conjunto de procesos empresariales estratégicamente entendidos"		
Amit y Schoemaker (1993)	CAPACIDADES: "forma en que la empresa despliega sus recursos, generalmente de forma combinada, a lo largo del tiempo, mediante complejas interacciones entre ellos que resultan de la experiencia diaria"	Henderson y Cockburn (1994)	COMPETENCIAS COMPONENTE: "habilidades y conocimientos propios fundamentales para la resolución de los problemas cotidianos" COMPETENCIAS ARQUITECTÓNICAS: "habilidad para usar e integrar efectivamente esas competencias componente, así como para desarrollar otras nuevas cuando sea necesario"

Cuadro 1.8. Definiciones de capacidades y competencias organizativas
Fuente: Elaboración propia

AUTOR/ES AÑO	CAPACIDADES	AUTOR/ES AÑO	COMPETENCIAS
Bartmess y Cerny (1993)	CAPACIDADES: "habilidades de una empresa en los procesos de negocios que le permiten distinguirse constantemente a través de dimensiones que son importantes para sus clientes. Residen en las personas de la empresa y son apoyadas por sus procedimientos, cultura e infraestructura".	Markides y Williamson (1994)	COMPETENCIAS BÁSICAS:"s6on el conjunto de experiencias, conocimientos y sistemas, etc., que existen en cualquier lugar de la organización y que puede ser explotado para disminuir el tiempo o el coste requerido tanto para crear un nuevo activo estratégico como para ampliar el *stock* de los ya existentes".
Cuervo (1993)	CAPACIDADES: "conocimientos y habilidades que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, consecuencia de la combinación de recursos, de la creación de rutinas organizativas; que se desarrollan por intercambio de información con base en el capital humano de la empresa; dependen del sistema de incentivos e integración del personal".	Collis (1994)	METACAPACIDADES: "capacidad para desarrollar la habilidad que explota la capacidad de la empresa para realizar una actividad de forma más efectiva que los competidores..., como por ejemplo: - flexibilidad para cambiar entre capacidades de forma más eficiente o rápida que la competencia (Hayes y Pisano, 1994); - habilidad para responder al cambio o iniciar un cambio radical (Anderson y Tushman, 1990); - capacidad para desarrollar la habilidad de identificar recursos valiosos y posiciones de mercado antes que los competidores (Barney, 1986); - etc., *y así hasta el infinito.*
Fernández (1993)	CAPACIDADES: "forma en que la empresa combina sus recursos, embebidas en rutinas organizativas, que determinan qué hay que hacer y cómo".		
Nanda (1993)	CAPACIDADES: "competencias o rutinas básicas".	Tampoe (1994)	COMPETENCIAS BÁSICAS: "subsistema técnico o directivo que integra diversas tecnologías, procesos, recursos y *Know-how* para lanzar productos y servicios que confieren una ventaja única y sostenible y añaden valor a la organización".
Rao (1994)	CAPACIDADES: "habilidad para coordinar y desarrollar los recursos".	Verdin y Williamson (1994b)	COMPETENCIAS BÁSICAS: "son los catalizadores en la creación de activos intangibles por parte de la empresa".

Cuadro 1.8. Definiciones de capacidades y competencias organizativas
Fuente: Elaboración propia

AUTOR/ES AÑO	CAPACIDADES	AUTOR/ES AÑO	COMPETENCIAS
Collis (1994)	CAPACIDAD: "habilidad de la empresa para realizar una actividad (ya sea estática, dinámica o creativa) de forma más efectiva que los competidores con dotaciones de recursos similares". CAPACIDADES ORGANIZATIVAS: "rutinas socialmente complejas que determinan la eficiencia con la que las empresas transforman físicamente los *inputs* en *outputs*".	Hamel (1994)	COMPETENCIAS DE ACCESO A LOS MERCADOS: gestión del desarrollo de marca, de ventas y marketing, de distribución y logísitica, de apoyo técnico, etc. COMPETENCIAS RELACIONADAS CON LA INTEGRIDAD: gestión de la calidad, *just in time*, etc. que permiten a la compañía hacer cosas de forma más rápida, flexible y creíble que la competencia. COMPETENCIAS RELACIONADAS CON LA FUNCIONALIDAD: capacidades que permiten a la organización dar a sus productos y servicios una funcionalidad única.
Teece *et al.* (1994)	CAPACIDADES DINÁMICAS:"subconjunto de competencia/capacidades que permiten a la empresa crear nuevos productos y procesos y responder a las circunstancias cambiantes del mercado".	Bueno y Morcillo (1995)	COMPETENCIAS: "el saber como articular lo que la empresa quiere hacer (voluntad), con lo que sabe hacer (conocimiento) y lo que puede y es capaz de hacer (recursos y capacidades)".
		Mahoney (1995)	COMPETENCIAS BÁSICAS: "son una función del conocimiento tácito, las capacidades y los recursos que una empresa acumula a lo largo del tiempo"
Bueno y Morcillo (1995)	CAPACIDADES: "manera de hacer las cosas que rompe, a veces, con las viejas reglas que subsisten en otras empresas que se han quedado rezagadas por no haber sabido reaccionar a tiempo ante el cambio o que no han podido controlar sus activos tangibles o intangibles para los que existía una imperfección de mercado".	López-Sintas (1996)	COMPETENCIAS: "conjunto de habilidades y tecnologías necesarios para que una empresa pueda ofrecer, por medio de un grupo de activos, un determinado beneficio a sus clientes".

Por tanto, antes de proseguir, y al igual que ocurría con el término recurso, creemos que para intentar aportar cierta luz sobre la compleja maraña de definiciones que parece existir acerca del concepto de capacidades y de competencias, lo mejor es partir de una definición de estos conceptos clara y sencilla que guíe nuestro trabajo posterior y que deje claro el grado de relación entre los mismos. De este modo, nos decantamos por definir en primer lugar a las capacidades organizativas como: "*la habilidad de una empresa para acometer una actividad concreta mediante el uso de un conjunto de recursos*", definición que parte de las aportadas por Grant (1991), Stalk *et al*. (1992), Amit y Schoemaker (1993) y Nanda (1993), entre otros, y donde se recoge la noción de que los recursos no son productivos en sí mismos, sino que las tareas productivas requieren la cooperación de grupos de recursos.

A su vez, la gestión colectiva de estos recursos exige de patrones de coordinación complejos, es decir, de *rutinas organizativas*[9], entendidas éstas como una pauta o patrón de actividad regular y predecible integrada por una secuencia de acciones coordinadas que se ponen en funcionamiento ante un problema o estímulo específico (Nelson y Winter, 1982). En este sentido, 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). Así, las rutinas contienen conocimiento organizativo que determina la forma en que la empresa actúa dentro de una estructura formal dada y con una base de recursos determinadas, de manera que tal y como afirman Fernández *et al*. (1997:13) "[...] las rutinas son a las empresas lo que los genes a las personas".

Por otra parte, las capacidades, al igual que las rutinas sobre las que se fundamentan, están organizadas en estructuras jerárquicas (Collis, 1994; Teece *et al*.,1994; Grant, 1995). Algunas capacidades son muy específicas, relacionadas con tareas concretas; otras, las de mayor nivel, suponen la integración de capacidades más específicas. Siguiendo a Fernández y Suárez (1996), las capacidades podrían jerarquizarse a tres niveles: en el primero de ellos situaríamos las

[9] La consideración del concepto de rutinas organizativas como fundamento de las capacidades organizativas permite establecer un nexo de relación entre la economía evolutiva y la visión de la empresa basada en los recursos. Una buena contribución para explorar las complementariedades potenciales entre estos dos paradigmas se puede hallar en el libro editado por Montgomery (1995) titulado *Resource-based and evolutionary theories of the firm: Towards a synthesis*, donde se recogen las aportaciones de los diversos autores que participaron en un coloquio sobre la visión de la empresa basada en los recursos celebrado en agosto de 1993 en Dinamarca, en el que se intentaba analizar ambos enfoques desde los principios económicos, estratégicos y de economía de las poblaciones.

capacidades estáticas asociadas a las actividades funcionales de la empresa; en el segundo se engloban las capacidades dinámicas (Teece *et al*., 1994); y en un último nivel se encontrarían las capacidades de aprender a aprender y de aprender más rápido que la competencia (Collis, 1994). Es precisamente en este tercer nivel donde comienza a reconocerse la importancia del conocimiento[10] como factor que permite a las capacidades de orden superior integrar a las de orden inferior. Así, 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".

De esta forma, el concepto de capacidades de orden superior, o metarutinas, parece estar cobrando mayor relevancia en los últimos años bajo la denominación de *competencias organizativas*, cuyo significado ha dado lugar a múltiples definiciones tal y como se refleja en el cuadro 1.8. Estas metacapacidades suponen mucho más que la integración de un conjunto de recursos, e incluyen aspectos como los sistemas de dirección y los valores compartidos derivados de la conceptualización de la organización como un sistema, elementos que, según autores como Leonard-Barton (1992), se escapan al concepto de capacidad. En este sentido, Fernández *et al*. (1998:40) afirman que "[...] aunque una empresa puede poseer múltiples capacidades, su mera posesión no es razón suficiente para tener el éxito en la competencia con otras empresas. [...] La ventaja competitiva surge de la posesión de alguna capacidad que constituya una competencia distintiva de la empresa, algo que hace particularmente bien en comparación con los competidores". Por nuestra parte, aun cuando autores como Grant (1995) consideran que la distinción entre competencias y capacidades es puramente "semántica", y que los esfuerzos realizados por diferenciarlos por autores como Hamel y Prahalad[11] (1992) no han servido de mucho, consideramos que la aceptación de la existencia de niveles o jerarquías de capacidades sustentados sobre la base del grado de conocimiento que tenga la empresa para integrarlas en dichos niveles, es un buen punto de partida para fundamentar esa distinción.

---

[10] El conocimiento específico que se posee en la empresa, así como la capacidad para crearlo, ha sido considerado por autores como Nonaka y Takouchi (1995), Spender (1996), Grant (1996) y Teece (1998) como un recurso estratégico clave que puede estar positivamente asociado con la obtención de mayores niveles de rentabilidad por parte de las empresas (Bierly y Chakrabarti, 1996).Tal y como señalábamos en el epígrafe 1.2.5, esta nueva concepción que desarrolla el planteamiento basado en los recursos sobre la base del conocimiento como activo clave, ha dado lugar a un nueva corriente teórica que está cobrando relevancia dentro del campo de la economía de la empresa conocido como la *teoría de la empresa basada en el conocimiento*. Este enfoque analiza cómo las organizaciones crean, adquieren, aplican, protegen y transfieren el conocimiento.

[11] Carta en *Harvard Business Review*, mayo-junio 1992

Por tanto, sobre la base de todas estas consideraciones, y atendiendo a las definiciones aportadas en la literatura, consideramos oportuno proponer una definición de competencias organizativas como: "*aquellas capacidades de orden superior o metarutinas que suponen el saber cómo coordinar y explotar lo que se tiene (recursos) y lo que se sabe hacer (capacidades) mejor que los otros, o el aprender a hacerlo más rápido que la competencia*".

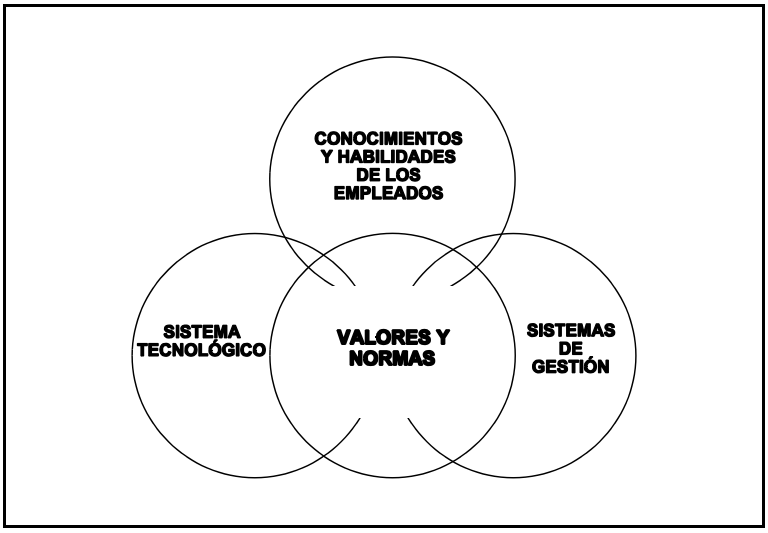
A su vez, esta definición supone varias consideraciones de importancia: (1) que no basta con contar con unos recursos o unas capacidades sin más, hay que saber aprovecharlos; (2) que el elemento homogéneo subyacente es el conocimiento; los recursos intangibles y las capacidades son formas de conocimiento más o menos complejas que posee la organización (Fernández y Suárez, 1996), y es en este conocimiento en el que se fundamentan las competencias organizativas; y (3) que no basta con tener este conocimiento, hay que saberlo poner en práctica[12].

Considerando, pues, la dimensión del conocimiento como básica en la conceptualización de las competencias organizativas, podemos apreciar, a su vez, como existen cuatro dimensiones asociadas con dicho conocimiento (Leonard-Barton, 1992)[13]: (1) el conocimiento y las habilidades de los empleados; (2) los sistemas tecnológicos que integran el contenido de ese conocimiento; (3) los sistemas de dirección que guían los procesos de creación y control del conocimiento; y (4) los valores y normas asociados con los diferentes tipos de conocimiento asimilados e integrados, así como con los procesos de creación y control del mismo (véase figura 1.7).

[12] En este trabajo se apuesta por mantener la diferenciación conceptual entre capacidades y competencias (sobre la base de las definiciones anteriormente formuladas) a la hora de concretar nuestros objetivos de investigación, aunque muchos de los autores españoles se decantan claramente por el término capacidades pero desde una concepción más global que la planteada por nosotros. Este hecho se manifiesta, como ya apuntábamos en un epígrafe anterior, en el propio nombre que se le ha dado a la teoría en España: *Teoría de Recursos y Capacidades* (Bueno y Morcillo, 1994; Camisón, 1996; Molina y Quer, 1997; Ventura, 1998).

[13] Esta autora aplica estas cuatro dimensiones no a las competencias organizativas, sino a las capacidades básicas.

Figura 1.7. Dimensiones del conocimiento integrado en las competencias organizativas
Fuente: Leonard-Barton (1992:114)



Según Mahoney (1995), estas dimensiones enfatizan los aspectos multidimensionales de las competencias básicas. En primer lugar debe ponerse el énfasis en las capacidades y conocimientos de los empleados, y en su desarrollo y mantenimiento a través de prácticas de RRHH efectivas que sustenten las capacidades organizativas (Ulrich y Lake, 1991). En segundo lugar, los sistemas tecnológicos (bases de datos, reglas de decisiones, etc.) deberían acumular, estructurar y codificar el conocimiento, de forma que esta memoria organizativa permita a las empresa retener el conocimiento y construirlo sobre la base de la experiencia acumulada, dado que el conocimiento dentro de las mentes humanas en combinación con los sistemas técnicos son la base fundamental de las competencias básicas de las empresas (Itami y Numagami, 1992). En tercer lugar, los sistemas directivos son necesarios para la creación y control del conocimiento. Esto es así porque los sistemas, estructuras y el aprendizaje individual dentro de una organización están interconectados, y de ahí que, por ejemplo, las competencias organizativas incluyan no sólo el capital humano de los empleados de la empresa, sino también la estructura de incentivos organizativos que permiten la evaluación y transmisión de capacidades y conocimientos dentro de la organización. Así pues, un ingrediente clave en la relación entre recursos y competencias es la habilidad de una organización para lograr la cooperación y coordinación dentro de los equipos (Prahalad y Hamel, 1990; Grant, 1991). Finalmente, los valores y normas son infundidos a través de las tres primeras dimensiones, siendo precisamente estos valores los que influyen en el

desarrollo del conocimiento y de los comportamientos que una organización puede llegar a alcanzar (Fiol, 1991).

De esta forma, las cuatro dimensiones reflejan los conocimientos y creencias acumulados basados en los éxitos corporativos anteriores, siendo una de las características de las competencias organizativas el hecho de que son producto de una herencia única que no es fácilmente imitable por los competidores, lo que hace de las competencias organizativas un sistema de conocimientos interdependiente e interrelacionado.

Como se ha señalado anteriormente, aunque las competencias organizativas o capacidades de más alto nivel suponen la integración de las capacidades inferiores, es importante tener presente que dichas 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. En la misma línea, Hamel y Prahalad (1995) sostienen que las empresas que verdaderamente destacarán en el futuro serán aquellas que consigan el compromiso de su gente y desarrollen una capacidad de aprendizaje a todos los niveles de la organización. Por consiguiente, la habilidad de la empresa para motivar y socializar a sus miembros y así obtener su cooperación y compromiso, depende del estilo de organización, cultura, liderazgo y sistemas de control, remuneración y comunicación. Como afirma Fernández (1993:188) "[...] las capacidades se embeben en los individuos y grupos de la empresa; esto da a la política de personal nuevos horizontes. La formación del personal es crucial [...]. La formación tiene que ir acompañada de un sistema de incentivos que primen el aprendizaje y la colaboración".

Por todo ello, si partimos de la noción de sistema de recursos humanos (SRRHH) como la habilidad de la empresa para saber cómo coordinar y explotar sus RRHH y sus prácticas para gestionar dichos recursos mejor que las demás, o el aprender a hacerlo de forma más rápida que la competencia, este SRRHH puede convertirse en una competencia organizativa estratégica fuente del éxito competitivo (Lado y Wilson, 1994; Kamoche, 1996). Dicha competencia organizativa, concebida como el sistema de conocimientos interdependientes e interrelacionados que permite integrar todo el conocimiento sobre las personas de una organización (De Saá, 1998), constituye la base sobre la cual se articulará el trabajo de investigación que esta tesis pretende acometer.

1.4. LOS RECURSOS HUMANOS COMO FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO COMPETITIVO

1.4.1. El papel de los RRHH como factor estratégico de competitividad

El debate sobre el valor estratégico de los RRHH y el análisis de sus repercusiones en la competitividad empresarial ha despertado un gran interés entre los investigadores y teóricos del campo. 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 RRHH (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 capital 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), cualquiera 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 fecuencia 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 SRRHH. Es precisamente este hecho el que hace que las estrategias de RRHH sean 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 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 como interactúan sus elementos. Sin saber como 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 competencia 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 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 a los RRHH 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).

1.4.2. La dirección estratégica de RRHH como campo de estudio

Este creciente interés por analizar las repercusiones competitivas de los RRHH ha permitido el desarrollo de un nuevo campo de estudio donde se ha empezado a analizar las diversas prácticas utilizadas para dirigir a las personas en las organizaciones. Estas prácticas, que comúnmente han sido agrupadas en las subdisciplinas de selección, formación, evaluación y compensación (Fombrum *et al*., 1984), reflejan por término general las funciones identificables del departamento de RRHH en las organizaciones. Según Wright y McMahan (1992), cada una de las diversas funciones se ha ido desarrollando en relativo aislamiento de las demás, existiendo poca coordinación entre disciplinas. Así, por ejemplo, los investigadores en el área de evaluación del rendimiento han llegado a ser extremadamente adeptos del estudio de las diversas técnicas que maximizan la precisión y eficiencia del proceso de evaluación, prestándose poca atención a la

comprensión de la relación entre los sistemas de evaluación y los programas de selección. En otras palabras, cada función se ha desarrollado a través de innovaciones técnicas generadas fundamentalmente desde una perspectiva micro que se centra sólo en la función particular.

No obstante, con el reciente interés que ha suscitado el concepto de dirección estratégica, tanto los investigadores como los profesionales en todas las disciplinas relacionadas con la empresa han intentado enlazar los métodos y herramientas de sus campos de conocimientos con la estrategia de la empresa. Sin embargo, dada la aparente falta de integración entre las diversas actividades de RRHH, los primeros intentos se centraron en enlazar cada área funcional con la estrategia de la empresa, con independencia de las otras actividades, dando como resultado el desarrollo de cuestiones tales como la "selección estratégica", la "evaluación estratégica, el "desarrollo estratégico" y la "compensación estratégica" (Fombrum *et al*., 1984). Aunque estos intentos ampliaron la perspectiva de la dirección de RRHH al reconocer la necesidad de que cada función individual estuviese en consonancia con las metas organizativas, existía todavía una escasa evidencia de la interrelación entre todas las funciones (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988; Wright y Snell, 1991). Sin embargo, últimamente, los investigadores han comenzado a plantearse la necesidad de apostar por una orientación mucho más macro del campo de la dirección de RRHH, donde se integren las distintas funciones con la estrategia de la organización, dando origen a lo que podría ser denominada de una forma más precisa como *dirección estratégica de RRHH* (Butler *et al*., 1991). En este sentido, Schuler y Walker (1990:9) resaltaron que la estrategia de RRHH referida a un corto plazo se centraba en las necesidades de la empresa y la definían como "[...] un conjunto de procesos y actividades conjuntamente establecidas por los directivos de RRHH y los directivos de línea para resolver los problemas del negocio relacionados con el personal". Por su parte, Guest (1989) sugirió que la dirección estratégica de RRHH está relacionada con asegurar que la dirección de RRHH está totalmente integrada en la planificación estratégica; que las políticas de gestión de RRHH sean coherentes, tanto entre las áreas como en la jerarquía; y que las prácticas de RRHH son aceptadas y utilizadas por los directivos de línea como parte de su trabajo diario.

Sobre la base de lo anteriormente expuesto, hemos podido observar que un gran número de teóricos apuestan por un concepto de dirección estratégica de RRHH como "puente" entre la estrategia de negocio y la dirección de RRHH (Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988; Lorange y Murphy, 1984 en [Truss y Gratton, 1994]; Butler *et al*., 1991). Así, por ejemplo, Wright y McMahan (1992:298) definen la dirección estratégica de RRHH como "[...] el patrón planificado de actividades y despliegue de RRHH realizado para permitir que una organización alcance sus objetivos".

Consideran que la dirección estratégica de RRHH tiene tanto una dimensión vertical como horizontal, de manera que no son sólo las prácticas de RRHH las que están enlazadas con la estrategia organizativa bajo la dirección estratégica de RRHH, sino que las propias prácticas deberían estar estratégicamente integradas para asegurar que fomentan los mismos objetivos. De este modo, la característica distintiva de la dirección estratégica de RRHH es que adopta una perspectiva más macro y se centra en la dirección de RRHH a nivel de empresa, mientras que la dirección de RRHH es definida como el conocimiento poseído dentro de cada una de las funciones de RRHH. Por su parte, Truss y Gratton (1994), tras revisar los conceptos de dirección de personal y su solapamiento con el de dirección de RRHH, así como los distintos significados otorgados a la dirección estratégica de RRHH, consideran que existen diferencias cualitativas entre los dos últimos. Para ellos, la dirección estratégica de RRHH puede ser vista como un concepto global que une la dirección y gestión de los individuos dentro de la organización como un todo y su entono, mientras que la dirección de RRHH podría ser vista como una actividad organizativa que tiene lugar bajo este paraguas.

En definitiva, la dirección estratégica de RRHH es un planteamiento macro-organizativo que permite considerar el rol y la función de la dirección de RRHH en la organización como un todo, y en el que existen dos dimensiones importantes que lo distinguen de la gestión de RRHH tradicional. Por un lado, verticalmente, supone la unión de las prácticas de dirección de RRHH con el proceso de dirección estratégica de la organización (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988; Guest, 1989); por otro, horizontalmente, enfatiza la coordinación y congruencia entre las diversas prácticas de RRHH, a través de un patrón de acciones planificadas (Schuler & Jackson, 1987; Wright y Snell, 1991). En nuestro trabajo hemos considerado oportuno adoptar este planteamiento global como guía debido a que contempla dos aspectos importantes que consideramos vitales:

1. Que las prácticas de RRHH no son funciones aisladas a nivel microorganizativo, adoptándose una concepción integradora y macro que queda recogida dentro del concepto de sistema.

2. Que se debe otorgar una dimensión estratégica a las prácticas de gestión de RRHH, 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.

Por otro lado, también hemos de señalar que hemos optado por la adopción de este planteamiento dado el hecho de que, si se realiza un análisis de la evolución y desarrollo de la dirección estratégica de RRHH como campo de estudio, se puede observar que existe un gran número de trabajos teóricos y prácticos que proponen actuaciones particulares de RRHH asociadas con varias estrategias de negocios (Miles y Snow, 1984; Schuler y Jackson, 1987). Además, se aprecia como la investigación reciente ha comenzado a examinar los determinantes de las prácticas de RRHH desde una perspectiva estratégica (Jackson *et al.*, 1989). Para Truss y Gratton (1994), este creciente interés en el campo académico por la dirección estratégica de los RRHH tiene sus raíces en los trabajos de principios de los ochenta del "Harvard Group" (Beer *et al.*, 1984) y del "Michigan/Columbia Group" (Fombrun *et al*., 1984). Sin embargo, según ellos, muchas de las cuestiones y aspectos que surgieron en ese momento -por ejemplo, ¿cuáles son las características distintivas de la gestión de RRHH?, ¿cómo está relacionada con la estrategia de la empresa? y ¿cómo debería ser conceptualizada?- todavía permanecen sin respuesta. Entre las razones que explican esta falta de progreso, se halla la ausencia relativa de datos empíricos que puedan bien apoyar o bien rechazar cualquiera de las hipótesis planteadas, y el énfasis en la investigación de estudios de casos en detrimento de las grandes encuestas que proporcionarían una evidencia mucho más amplia. Además, muchas de estas investigaciones son de carácter descriptivo y no están basadas en modelos, lo que permitiría el desarrollo de conceptos generalizables (Noon, 1992; Boxall, 1991 en [Truss y Gratton, 1994]).

En la misma línea, Wright y McMahan (1992) consideran que, dada la relativa infancia de este campo de estudio, se producen dos deficiencias en esta literatura que necesitan ser resueltas antes de que se realice cualquier progreso importante. Primero, la inexistencia de un acuerdo claro en relación a los límites del campo de la dirección estratégica de RRHH, particularmente en lo referente a las definiciones; de este modo, ha sido difícil diferenciar entre dirección de RRHH y dirección estratégica de RRHH. En segundo lugar, hasta hace poco no se ha realizado un gran esfuerzo en lo referente a crear modelos teóricos consistentes que ayuden a entender tanto el rol de la gestión de RRHH en las organizaciones, como los determinantes de las diferentes prácticas de RRHH. Por tanto, sin una fuerte fundamentación teórica para el entendimiento de los determinantes de las prácticas de RRHH, será difícil analizar su potencial competitivo.

Asimismo, para Koch y McGrath (1996), si bien la forma en que las empresas dirigen sus RRHH es reconocida cada vez más como de importancia central para la ejecución de su estrategia (Hambrick *et al*., 1989), y a pesar de lo consistente de la conexión normativa y teórica entre la

gestión de RRHH y los resultados a nivel de empresa, los estudios empíricos que unen ambos aspectos son escasos. De hecho, según Ordiz (1998), el enfoque seguido tradicionalmente en el análisis de los RRHH se ha orientado hacia el diseño de políticas y prácticas de gestión que favorecieran los intereses de los accionistas de la empresa, sin tener en cuenta la propia naturaleza del activo que se estudiaba, por lo que la mayoría de los estudios han ignorado otras cuestiones como la influencia de la implicación de los trabajadores en el proceso de creación de valor. Así, la literatura al respecto, lejos de hallar evidencia empírica de las supuestas contribuciones de los RRHH al logro de la ventaja competitiva (Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988), sólo ha sido capaz de contrastar los inconvenientes de la aplicación de políticas concretas de personal. Ello trae como consecuencia que se cuestione si la gestión de los RRHH es una variable lo suficientemente importante como para lograr por sí misma una ventaja competitiva o, si simplemente se trata de una variable que necesita ser tenida en cuenta conjuntamente con otras. Esta idea es secundada también por Dyer y Reeves (1995:668) cuando afirman que "[...] la única conclusión razonable es que la investigación de los efectos de las estrategias de RRHH sobre la efectividad organizativa, aunque prometedora, está todavía en su infancia. Los estudios son pocos en número y generalmente faltos de sofisticación conceptual".

Desde nuestro punto de vista, y fundamentándonos en trabajos como los de Wright *et al*. (1994), Huselid (1995) y Kamoche (1996), entre otros, consideramos que la visión de la empresa basada en los recursos proporciona una base útil para la comprensión de por qué la gestión estratégica de los RRHH puede ser una poderosa explicación de la diferencias de resultados entre empresas. De esta forma, nuestro argumento básico es que los RRHH pueden constituirse en fuente de ventaja competitiva y que, tal y como señala Huselid (1995), la falta de una contrastación empírica hasta la fecha puede deberse en gran medida a las dificultades para optimizar los resultados de los esfuerzos investigadores. En suma, para obtener rentabilidad de las inversiones de RRHH es necesario promover un cambio en el paradigma tradicional de los RRHH, pasando de su consideración como mero instrumento operativo en la organización a su plena integración en las competencias distintivas de la misma.

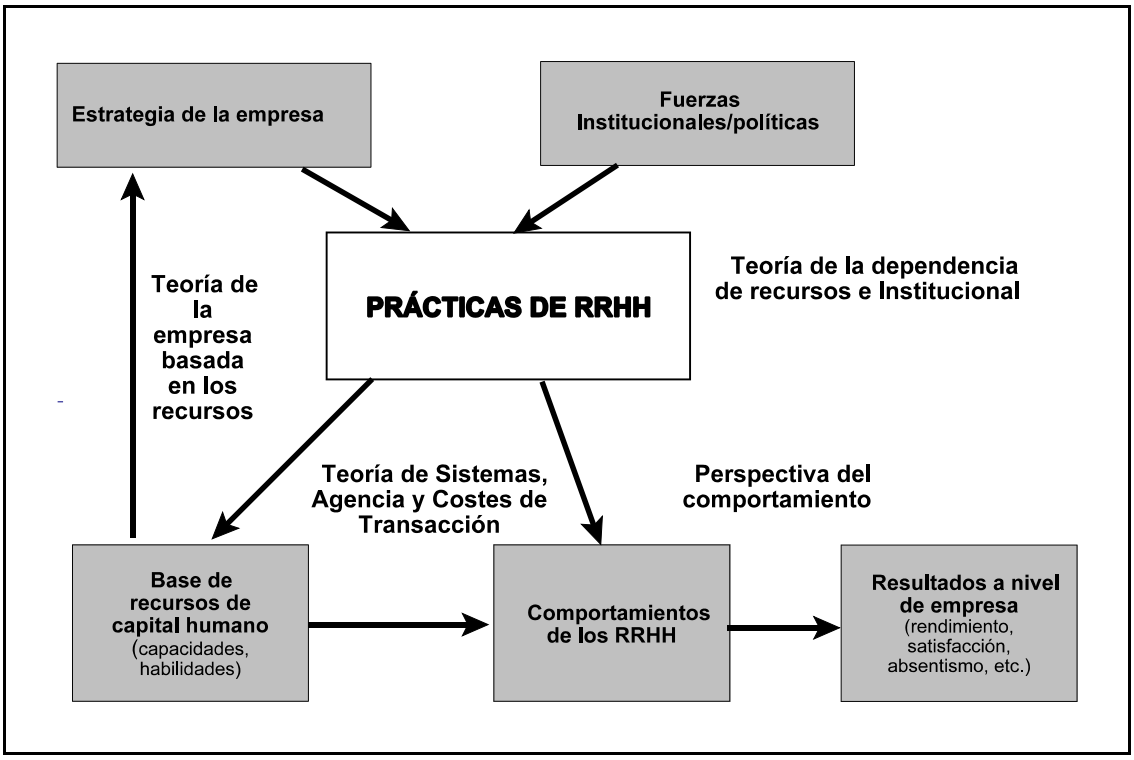
Como acabamos de ver, la relativa infancia del campo de la dirección estratégica de los RRHH ha originado que éste vaya creciendo sin un marco conceptual coherente. Este hecho ha propiciado que algunos autores se hayan planteado realizar una importante investigación teórica en la búsqueda del sustrato conceptual sobre el que se puedan desarrollar los futuros estudios en el campo. De esta forma, Wright y McMahan (1992) analizan siete modelos teóricos que, procedentes

de los campos de la teoría de la organización, las finanzas y la economía, pueden ser utilizados por la dirección de RRHH como marcos conceptuales alternativos en los que fundamentar los trabajos empíricos a realizar[14]. Estos modelos son: *la visión de la empresa basada en los recursos* que se centra fundamentalmente en las relaciones entre la estrategia, las prácticas de RRHH y su base de recursos de capital humano; la *perspectiva del comportamiento* que se basa en cómo se interrelacionan la estrategia, las prácticas de RRHH y los comportamientos de los RRHH; la *teoría de sistemas*, la *teoría de costes de transacción*, y la *teoría de agencia* que intentan examinar ambas relaciones, es decir, cómo la estrategia y las prácticas de RRHH se relacionan tanto con la base de recursos de capital humano, así como con los comportamientos de los RRHH; finalmente, las *teorías de la dependencia de recursos e institucional* que examinan los efectos de los factores políticos e institucionales sobre las prácticas de RRHH.

Como refleja la figura 1.8, las cinco primeras teorías son aplicables a la toma de decisiones estratégicas de gestión de los RRHH y consideran que estas actividades son determinadas por decisiones proactivas y estratégicamente intencionadas. Por su parte, las dos últimas teorías se centran más en los determinantes institucionales y políticos que condicionan las diversas prácticas de gestión de los RRHH, es decir, explican los aspectos no estratégicos de las prácticas de dirección de RRHH.

[14] Este mismo esquema es seguido por Valle (1998) en la ponencia marco del área de RRHH del XIII Congreso Nacional de ACEDE: *Empresa y Economía Institucional*, al tratar las perspectivas teóricas más relevantes que pueden ser utilizadas en el estudio de los RRHH.

Figura 1.8. Planteamientos teóricos para el análisis de la dirección de RRHH
Fuente: Wright y McMahan (1992:229)



Dados los objetivos de la presente investigación, en el cuadro 1.9 se realiza tan solo un breve resumen de todos y cada uno de estos planteamientos, así como las principales implicaciones para la dirección de RRHH y sus máximos representantes, pasando a continuación a analizar con más detalle el planteamiento que va servir de marco para nuestro estudio, es decir, la teoría de la empresa basada en los recursos.

Cuadro 1.9. Planteamientos teóricos para el estudio de la dirección de RRHH
Fuente: Elaboración propia

PLANTEA-MIENTO	MÁXIMOS REPRESEN-TANTES	SUPUESTOS BÁSICOS	IMPLICACIONES PARA LA DRRHH
Tª de la dependencia de recursos	**Pfeffer y Salancik (1978)**	– No se puede explicar la estructura o el comportamiento de la organización sin comprender el contexto dentro del que opera (García-Falcón, 1995). – Las organizaciones dependen de un flujo de recursos valiosos (dinero, tecnología, capacidades, conocimientos, etc.) para poder continuar funcionando. – La habilidad para ejercer control sobre cualquiera de estos recursos valiosos da a la empresa una importante fuente de poder, de forma que en la medida en que estos recursos son escasos, el poder de la entidad que los controla aumenta.	– Cambia la visión de la dirección estratégica de los RRHH, en la que todas las prácticas del área están racionalmente determinadas y se adaptan perfectamente a la estrategia corporativa (los sistemas de selección y valoración a menudo influyen más los factores políticos que los técnicos o estratégicos). – El desarrollo, orientación y sentido de los procesos de gestión de los RRHH son estudiados como un reflejo de la distribución de poder en la organización. – La consideración del poder ayuda a entender la varianza de las prácticas de RRHH que no se explica por la motivación estratégica.
Tª Institucional	**Meyer y Rowan (1977); Scott (1987)**	– La tesis básica es que muchas estructuras, procesos y prácticas en las organizaciones logran legitimarse a través de una interpretación o construcción social de la realidad. – Las instituciones marcan unos límites, tanto formales como informales, a las distintas acciones que pueden elegir y desarrollar las organizaciones, poniendo de relieve que el mercado no es el único determinante del comportamiento organizativo. – *El contexto institucional determina cómo debe ser estructurada una* organización y el tipo de comportamiento de los gerentes que se considera legítimo	– No todas las prácticas de gestión de RRHH son el resultado de una toma de decisiones racional con base en las estrategias de la organización. – Muchos de los procedimientos dentro del campo de los RRHH pueden tener su origen en procesos de construcción social, por los que entidades externas influyen en la creación e implementación de prácticas que logran un mítico sentido de legitimidad. – La labor de la dirección estratégica de RRHH podría ser el resolver los aspectos *institucionales derivados de la inercia asociada a determinadas prácticas de* RRHH. – El enfoque institucional nos ayuda a comprender los procesos de resistencia al cambio, así como la adopción de nuevas tendencias en la gestión de los RRHH.

Cuadro 1.9. Planteamientos teóricos para el estudio de la dirección de RRHH
Fuente: Elaboración propia

PLANTEA-MIENTO	MÁXIMOS REPRESEN-TANTES	SUPUESTOS BÁSICOS	IMPLICACIONES PARA LA DRRHH
Tª de agencia	**Jensen y Mecklin (1976)**	– Se centra en las relaciones contractuales que tienen lugar en el seno de todas las organizaciones, considerándolas como relaciones de agencia donde a través de un contrato explícito o implícito una de las partes (el *agente*) se compromete a llevar a cabo determinadas acciones en beneficio de la otra parte (el *principal*). – El objetivo básico de esta teoría es determinar el contrato más eficiente para gobernar la relación principal-agente. – Debido a las asimetrías de información (*la selección adversa y el riesgo moral*), existe el potencial para un comportamiento utilitarista, en el que el agente no siempre actuará conforme a los intereses del principal (Jensen y Meckling, 1976), necesitando éste último establecer un sistema de incentivos que evite dicho oportunismo, surgiendo así los costes de agencia (*costes de formalización, de supervisión, de gestión y pérdida residual*).	– Las distintas acciones relacionadas con la dirección de los RRHH deberían dirigirse a eliminar o minimizar los costes de agencia (Eisenhardt,1989). – La organización tendrá que crear sistemas de información y fomentar las condiciones incentivadoras necesarias para dar fin a las conductas oportunistas de los empleados. – La descripción de mecanismos de control para resolver los problemas de agencia constituye el aspecto de mayor utilidad a la hora de aplicar esta teoría al campo de la dirección de RRHH.
Tª de costes de transacción	**Williamson (1975)**	– Asume que las empresas eligen estructuras de gobierno que economizan los costes de transacción asociados al establecimiento, control, evaluación y cumplimiento de los intercambios. – Sostiene que las relaciones entre los agentes económicos se explican mejor considerando la transacción como unidad de análisis. – Se pretende identificar los factores ambientales que, junto con un grupo de factores humanos relacionados, explican por qué las organizaciones internalizan las transacciones como una forma de reducir los costes asociados a éstas. – La *racionalidad limitada* (Simon, 1957) y el *oportunismo* (Williamson, 1975), junto con la *incertidumbre* del entorno y el *pequeño número* de relaciones de intercambio aumenta el riesgo y el coste a corto plazo para el contratante.	– Las transacciones son consideradas como una forma de controlar el comportamiento de los empleados en las organizaciones. – Los empleados están fuertemente motivados a descuidar sus obligaciones y a actuar libremente, no estando incentivados para aumentar su rendimiento a menos que las condiciones del puesto les permita demostrar sus propias contribuciones y beneficiarse de las mismas (Jones, 1984). – El papel de la dirección estratégica de RRHH consiste en articular la forma de medir y recompensar adecuadamente las contribuciones individuales que tengan una repercusión positiva para los fines de la organización, alineando la conducta del empleado con los objetivos estratégicos.

Cuadro 1.9. Planteamientos teóricos para el estudio de la dirección de RRHH
Fuente: Elaboración propia

PLANTEA-MIENTO	MÁXIMOS REPRESEN-TANTES	SUPUESTOS BÁSICOS	IMPLICACIONES PARA LA DRRHH
T^a de sistemas	**Von Bertalanffy (1950)**	– Se considera a las organizaciones como un conjunto complejo de elementos interconectados dinámicamente, que incluye *inputs*, procesos, *outputs*, circuitos *feedback* y transacciones con el entorno donde operan. – En el modelo de sistema de RRHH de Wright y Snell (1991), los *inputs* son las competencias (aptitudes y habilidades) de los individuos de la organización que la empresa puede importar de su entorno. El proceso de transformación sería el comportamiento de esos individuos en la organización y los *outputs* consistirán en los resultados objetivos (productividad) y subjetivos (satisfacción laboral).	– La dirección estratégica de RRHH tiene dos responsabilidades: (1) Dirigir las competencias, es decir, asegurarse de que los individuos tienen las destrezas requeridas para ejecutar la estrategia organizativa. Supone todas aquellas acciones para atraer, seleccionar, retener y usar a los empleados con dichas competencias. (2) Dirigir el comportamiento de dichos empleados, controlando y coordinando sus conductas para que apoyen la estrategia organizativa.
Perspectiva del comportamiento	**Jackson *et al.* (1989)**	– Analizar el comportamiento del empleado como un mediador entre la estrategia y los resultados de la empresa. – Trata de entender el comportamiento de los individuos como una parte del comportamiento organizativo, el cual está a su vez determinado por otros factores contextuales. – Asume que el propósito de varias de las funciones de la gestión de RRHH es promover y controlar las actitudes y comportamientos de los empleados.	– Se argumenta que las prácticas de RRHH pueden contribuir a la ventaja competitiva en la medida en que refuerzan el conjunto de comportamientos de roles que dan como resultado unos costes menores, un aumento de la diferenciación productiva, o ambos. – Para Snell (1992), esta perspectiva: (1) proporciona una clara explicación de por qué las prácticas de RRHH deberían estar interrelacionadas con la estrategia; (2) establece como principio un modelo contrastable (los comportamientos requeridos); y (3) ayuda a los investigadores a enlazar las teorías de RRHH tradicionales como la del comportamiento de roles con la postura estratégica de las empresas.

Recientemente, los investigadores del campo de la dirección de RRHH han dejado a un lado la perspectiva del comportamiento -a la que, sin embargo, ha estado adherida la investigación durante mucho tiempo (Schuler y MacMillan, 1984; Schuler y Jackson, 1987; Jackson *et al*., 1989)-, para pasar a resaltar los procesos cognitivos en el reclutamiento y selección, el análisis de puestos, la formación y el desarrollo, la evaluación del rendimiento y la compensación. Dado el actual reconocimiento entre los investigadores y profesionales de la dirección estratégica de que la ventaja competitiva sostenida surge de las dotaciones de recursos internos de una empresa y de los despliegues de recursos que son imperfectamente imitables, más que de la posición de la empresa en el mercado de productos (Barney, 1991; Conner, 1991; Grant, 1991), se justifica un examen del rol que los RRHH juegan en la obstaculización o facilitación del desarrollo de tales competencias organizativas.

La idea de que los RRHH pueden servir como una ventaja competitiva no es nueva. Así, Schuler y MacMillan (1984) analizaron el potencial de la dirección de RRHH como un medio de obtener y mantener una ventaja competitiva. Por su parte, Ulrich (1991) se basó parcialmente en la perspectiva teórica basada en los recursos para describir a los RRHH como una ventaja competitiva, ampliando el modelo de ventaja competitiva de Porter (1985) para incluir la cultura organizativa, las competencias distintivas y la unidad estratégica como "nexos" en la unión estrategia-ventaja competitiva. Posteriormente analizó cómo las prácticas de RRHH podían ser utilizadas por la empresa para desarrollar estrategias que condujeran a una ventaja competitiva sostenida, afirmando que se debe concentrar la atención en la relación entre los RRHH, la estrategia y la ventaja competitiva.

Tanto Schuler y MacMillan (1984), como Ulrich (1991), proporcionaron perspectivas orientadas a la práctica, exponiendo las formas en que creían que la dirección estratégica de los RRHH podía servir como una ventaja competitiva sostenida. Sin embargo, ninguno de estos análisis estaba fundamentado en la visón de la empresa basada en los recursos, dado que asumieron que los RRHH podían ser considerados como una ventaja competitiva sin dar ninguna justificación que probara sus proposiciones dentro del contexto de la teoría. No obstante, recientemente se aprecia como, desde el marco conceptual unificador de la visión de la empresa basada en los recursos, han empezado a surgir numerosos trabajos dentro de la literatura emergente en el campo de la dirección estratégica de RRHH. En estos trabajos se analiza cómo las prácticas de empleo -relaciones laborales y recursos humanos- afectan a la ventaja competitiva (Cappelli y Singh, 1992); las relaciones entre la estrategia, las prácticas de RRHH y la base de capital humano (Wright y

McMahan, 1992; Wright, *et al*., 1994); cómo los SRRHH facilitan o impiden el desarrollo o utilización de las competencias (Lado y Wilson, 1994); la capacidad de generación de rentas del *know how* directivo (Castanias y Helfat, 1991); la contribución de la experiencia directiva a los resultados de la empresa (Roth, 1995); los RRHH como una fuente de ventaja competitiva a nivel nacional (Aryee, 1994); el valor estratégico de las competencias de RRHH (Kamoche, 1996); etc.

Esta creciente corriente de investigación reconoce el valor estratégico de las prácticas de RRHH y del conocimiento que reside en los individuos y equipos, y de este modo es consistente con la noción del conocimiento como una herramienta estratégica (Winter, 1987), en particular cuando los RRHH y las capacidades en las que está integrado dicho conocimiento son imperfectamente imitables e imperfectamente móviles (Barney, 1991).

Nuestro trabajo pretende ser una contribución más dentro de este último grupo de estudios, para lo cual presentamos en el siguiente epígrafe un modelo que intenta responder a muchas de las interrogantes sobre el campo, estableciendo un marco conceptual para la dirección estratégica de los RRHH dentro de la visión de la empresa basada en los recursos, resaltando así el papel crítico del conocimiento que reside en las personas.

1.5. UN MODELO INTEGRADOR PARA EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LOS RECURSOS HUMANOS DESDE LA ÓPTICA DE LA VISIÓN DE LA EMPRESA BASADA EN LOS RECURSOS

La hipótesis fundamental que subyace al modelo que proponemos sugiere que aquellas empresas que sepan considerar a sus RRHH como un *recurso* estratégico valioso, raro, inimitable e insustituible, y que sepan desarrollar políticas y prácticas de RRHH (*capacidades*)[15] orientada a

[15] Cuando utilizamos el término capacidades en este modelo estamos haciendo referencia simplemente a la *habilidad de la empresa para acometer una actividad concreta mediante el uso de un conjunto de recursos*, tal y como eran definidas en el epígrafe 1.3.2. de este trabajo.

crear y mantener esa base de capital humano tendrán una ventaja competitiva sostenida al haber creado una *competencia organizativa distintiva*[16] (veáse figura 1.9).

Figura 1.9. Un modelo integrador para el análisis estratégico de los RRHH
Fuente: Elaboración propia

Como acabamos de ver, un elemento central en este modelo lo constituye el concepto de SRRHH, 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 Kamoche (1996), definimos al Sistema de Recursos Humanos como "*aquella competencia distintiva de la organización que supone la integración*

[16] Cuando utilizamos el término competencias organizativas estamos conceptualizándolas como *las capacidades de orden superior o metarutinas que suponen el saber cómo coordinar y explotar lo que se tiene (recursos) y lo que se sabe hacer (capacidades) mejor que los otros, o el aprender a hacerlo más rápido que la competencia.*

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, 1998).

De esta definición se desprenden tres consideraciones importantes:

1. Que los RRHH 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 RRHH pueden ser consideradas una capacidad organizativa, cuando se conceptualizan como la habilidad de la empresa para gestionar a sus RRHH mejor que sus competidores. En este sentido, aunque su valor estratégico está limitado ya que los competidores pueden imitar las prácticas que parecen dar el éxito a la empresa, es sólo a través del uso de las mismas en un contexto único donde los RRHH 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 RRHH 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.

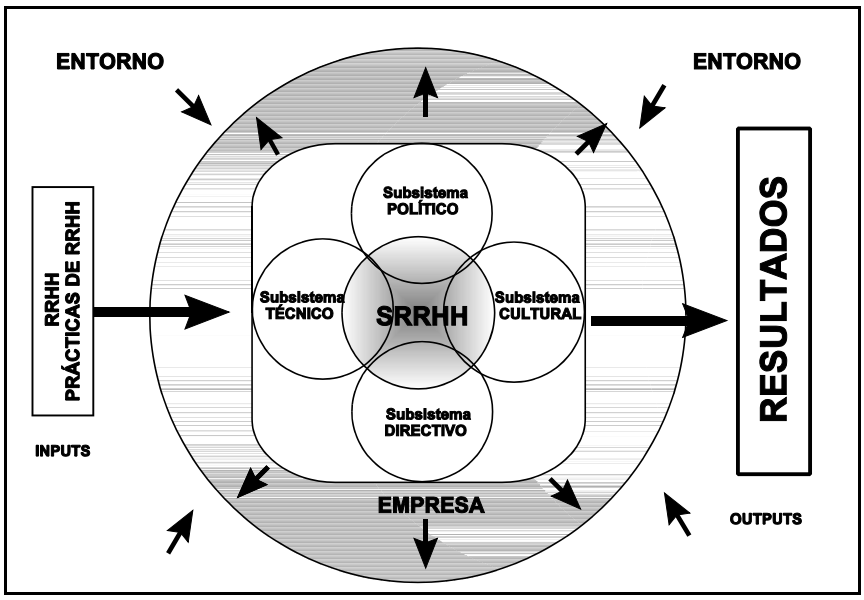
    2.2. Se debe otorgar a las prácticas de gestión de RRHH una dimensión estratégica, de tal manera que no sólo estén enlazadas con la estrategia organizativa, sino que las propias prácticas estén estratégicamente integradas para asegurar así el logro de unos objetivos comunes.

3. La interacción entre la base de capital humano de la empresa y sus prácticas de RRHH constituyen 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 RRHH de la empresa mejor que la competencia, o el hecho de aprender a hacerlo más rápido que ellos, es la competencia organizativa inherente al SRRHH de una empresa, y puede constituir una competencia básica o estratégica determinate

del éxito competitivo de la misma, en la medida en que dicho saber sea distintivo, es decir, específico, inimitable e insustituible.

En este modelo se incorporan además elementos de la teoría de sistemas, al utilizar el concepto de SRRHH para definir a las distintas interacciones que se dan entre los recursos y capacidades estratégicos de la empresa, y que constituyen una competencia de RRHH. De este modo, tal y como se refleja en la figura 1.10, los RRHH y las prácticas y políticas de RRHH constituyen los *inputs* que la empresa puede importar de su entorno. El proceso de transformación se generaría en la medida en que sepamos articular las prácticas y políticas de RRHH e integrarlas entre sí, así como con nuestra base o *stock* de capital humano, lo cual constituye una competencia organizativa, que dará como *output* una mayor rendimiento para la empresa, al mejorar la productividad y satisfacción de los empleados por un lado, y al crear una ventaja competitiva sostenida por el otro. Asimismo, el SRRHH puede considerarse un sistema abierto que responde a las necesidades del entorno ajustando la dirección estratégica de RRHH a los cambios del mismo. Esto no entra en contradicción con la teoría de la empresa basada en los recursos, ya que precisamente los conceptos de competencias dinámicas (Teece *et al*., 1994) apoyan esta idea. Por otra parte, el SRRHH también puede ser conceptualizado como un subsistema que se interrelaciona con los demás subsistemas de la empresa pudiendo generarse otras competencias organizativas distintivas de esa interrelación.

Figura 1.10. El SRRHH como subsistema de la empresa
Fuente: Elaboración propia a partir de Bueno (1996)



1.5.1. Los RRHH como recurso estratégico

Como queda reflejado en nuestro modelo, los RRHH, definidos como "[...] la base de capital humano bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo" (Wright *et al.,* 1994:304), tienen un enorme potencial para ser considerados un recurso estratégico desde la óptica de la teoría de la empresa basada en los recursos. Este papel estratégico del *stock* acumulado de los conocimientos, las capacidades y habilidades que los individuos poseen, y que la empresa ha ido desarrollando a lo largo del tiempo en una experiencia identificable, es reconocido por Wright *et al*. (1994) al considerar que los RRHH pueden cumplir las cuatro condiciones propuestas por Barney (1991) para ser fuente potencial de ventaja competitiva:

1. Los RRHH proporcionan *valor* a la empresa en la medida en que exista, por un lado, una heterogeneidad en la demanda de mano de obra, es decir, que las empresa tengan puestos de trabajos que requieren diferentes tipos de habilidades; y por otro, una oferta heterogénea de mano de obra, esto es, los individuos difieren en sus habilidades y nivel de capacidades. Bajo estas circunstancias, los RRHH pueden añadir valor a la empresa.

2. Un recurso debe ser *raro* para ser una ventaja competitiva sostenida. Wright *et al*. (1994) señalaron que, debido a la anormal distribución de la capacitación, los RRHH con altos niveles de capacidad son, por definición, raros. Por tanto, el objetivo de prácticamente todos los programas de selección es el de asegurar que la organización contrate sólo a los individuos con las más altas capacidades. La cuestión entonces es la validez del sistema de selección y si la organización es capaz o no de atraer y retener a aquellos candidatos que considera más capacitados. Por consiguiente, una empresa podría teóricamente obtener empleados de capacidad superior a través de una combinación válida de programas de selección y sistemas de recompensas atractivos.

3. En orden a que un recurso pueda ser considerado una fuente de ventaja competitiva, los RRHH deben ser *inimitables*. En su análisis, Wright *et al*. (1994) utilizan los conceptos de condiciones históricas únicas, ambigüedad causal y complejidad social para demostrar la inimitabilidad de la ventaja competitiva que parte de los RRHH. Las condiciones históricas únicas hacen referencia a los acontecimientos históricos particulares que conforman las prácticas, políticas y cultura de la empresa; la ambigüedad causal describe una situación donde la fuente causal de la ventaja competitiva no es fácilmente identificada; y la complejidad social reconoce que

en muchas situaciones, como en un equipo de trabajo, la ventaja competitiva surge de relaciones sociales únicas que no pueden ser duplicadas. De este modo, Wright *et al*. (1994) afirman que es bastante improbable que los RRHH bien desarrollados puedan ser fácilmente imitados ya que muchas ventajas competitivas están basadas en los RRHH de una empresa que se caracterizan por condiciones históricas únicas, la ambigüedad causal y la complejidad social.

4. Finalmente, un recurso *no* debe tener *sustitutos* si quiere ser considerado la fuente de una ventaja competitiva sostenida. De acuerdo con Wright *et al*. (1994), uno podría fácilmente imaginarse una empresa que tuviera empleados con capacidades superiores, quienes constituirían una ventaja competitiva. Sin embargo, ¿qué pasaría si el competidor desarrolla una nueva tecnología que proporciona un gran aumento de la productividad, mayor que las diferencias de productividad de las empresas debida a esas capacidades superiores de los individuos? Si la tecnología es imitable (lo cual es probable, pues una empresa podría simplemente adquirirla en el mercado), una vez que la empresa en cuestión adquiriese la nueva tecnología, los RRHH serían otra vez su fuente de ventaja competitiva.

Así pues, los RRHH 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 RRHH 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 una 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 RRHH 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 RRHH 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 RRHH 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 RRHH. 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 RRHH, la visión de la empresa basada en los recursos proporciona un marco conceptual para examinar el rol 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 intervenciones de los RRHH. 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 RRHH 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).

1.5.2. Las prácticas y políticas de dirección de RRHH como capacidades estratégicas

Según Huselid (1995), el trabajo de Wright y McMahan (1992) resalta la importancia de los RRHH en la creación de la ventaja competitiva específica de la empresa; la cuestión, por tanto, es si las empresas pueden aprovecharse de esta fuente potencial de rentabilidad y cómo. Nuestro argumento se centra ahora en 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. 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.

De acuerdo con la definición de capacidades de Amit y Schoemaker (1993) como la habilidad para desarrollar recursos, Kamoche (1996) afirma que la habilidad de la empresa para asegurar, nutrir, retener y desarrollar sus RRHH a través de las prácticas y políticas de RRHH constituye la base

para el concepto de capacidades de RRHH, dado que las mismas conforman el planteamiento elegido por la empresa para adquirir y utilizar los RRHH estratégicos. En los cimientos de estas capacidades de RRHH se hallan, por tanto, las 'rutinas organizativas' que son una base vital para observar los intrincados lazos entre los patrones y las secuencias de acciones de las empresas (Nelson y Winter, 1982). Éstas incluyen las relaciones de mediación social y el establecimiento de las líneas de acción y los procedimientos del funcionamiento del día a día, pudiendo citarse como ejemplos las normas y procedimientos para contratar, recompensar, formar, etc. De este modo, y siguiendo a Kamoche (1996), las prácticas y políticas de RRHH deben ser vistas no simplemente como procedimientos administrativos para la dirección de los flujos de RRHH, sino también como los patrones de comportamiento que sustentan las capacidades de RRHH.

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). 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 RRHH 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 RRHH 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 RRHH deberían estar relacionadas al menos con dos dimensiones de la actuación de la empresa que, según Huselid (1995), serían los resultados organizativos y los resultados financieros. En relación a la primera, este autor señala que 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 rotación externa y 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 RRHH superan su coste real, entonces la menor rotación externa de los empleados y su mayor productividad deberían, a su vez, aumentar los resultados financieros corporativos.

La mayor controversia sobre el estudio de las prácticas y políticas de RRHH surge a la hora de analizar su valor estratégico. En este sentido, autores como Wright *et al*. (1994) consideran que las prácticas de RRHH no son en sí mismas una fuente de ventaja competitiva sostenida pues, aunque claramente son valiosas, pueden ser fácilmente imitables y sustituibles. Es por ello, que consideran que trabajos previos como los de Shuler y MacMillan (1984) y Ulrich (1991), que se centran en el estudio de las prácticas de RRHH que permiten a una empresa tener una ventaja competitiva en relación a otra, son deficitarios, ya que constituyen planteamientos orientados a la práctica que proporcionan recomendaciones de cómo utilizar las políticas de RRHH para alcanzar la ventaja competitiva, pero que carecen de la suficiente fundamentación teórica. A pesar de ello, no ignoran la importancia de las prácticas de RRHH, reconociendo que, aunque no son en sí una fuente de ventaja competitiva, sí contribuyen a ella a través del desarrollo de la base de capital humano.

Aunque aparentemente los programas de RRHH pueden ser imitables, su puesta en funcionamiento no es tan sencilla, ya que las prácticas y políticas de RRHH moderan la relación entre la base de capital humano y la eficacia, de tal modo que los RRHH 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 RRHH es una condición necesaria para maximizar la efectividad de la base de RRHH (Wright *et al*., 1994). A pesar de que muchas empresas resaltan la importancia de los RRHH, muy pocas han tenido éxito al explotar a sus RRHH 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 RRHH (Kamoche, 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 RRHH pueden ser desarrollados como una fuente de ventaja competitiva sostenida. Es aquí donde adquiere importancia el concepto de SRRHH tal y como es definido en este trabajo y cuyo valor estratégico será analizado en el siguiente apartado de este capítulo.

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 practicas y políticas de RRHH. 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 internos 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 RRHH, lo cual debe estar complementado por la capacidad de la empresa para apropiarse los beneficios de la utilización de

los RRHH (Kamoche y Mueller, 1995 en [Kamoche, 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 RRHH como fuente de ventaja competitiva sostenida a través de la aplicación de un SRRHH 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 RRHH.

1.5.3. El SRRHH como competencia estratégica

En este trabajo se pretende ir más allá del análisis a nivel micro y enlazar el concepto de SRRHH con el de competencias básicas, las cuales son las raíces de la competitividad (Prahalad y Hamel, 1990). Según Grant (1991), la razón para basar la estrategia a largo plazo de la empresa en sus recursos y capacidades reside en la premisa de que dichos recursos y capacidades proporcionan el punto de partida para la estrategia de la empresa, y que son la principal fuente de beneficio de la misma. El SRRHH, tal y como ha sido conceptualizado en este trabajo, puede equipararse perfectamente al concepto de competencias organizativas de la teoría de la empresa basada en los recursos (veáse epígrafe 1.3.2), ya que es considerado como la habilidad de la empresa para generar el *stock* de conocimientos y aprendizaje colectivo que le permite proporcionar buenos productos y servicios a través de las personas, principalmente. De este modo, el SRRHH es una fuente de valor que además está integrado con otras competencias básicas de la empresa, dado que cuando la oferta de actividades y productos básicos depende del conocimiento que reside en los miembros de la organización, el SRRHH se convierte en una competencia básica que facilita la obtención de otras competencias de valor estratégico. Por tanto, podemos afirmar que en la medida en que el SRRHH, como competencia de RRHH, está en el corazón de los procesos organizativos se convierte en una fuente potencial de competitividad, especialmente cuando las competencias son tratadas como una cartera configurada en relación a las actividades de valor de la empresa (Nordhaug y Gronhaug, 1994).

Siguiendo con nuestro razonamiento fundamentado en la teoría de la empresa basada en los recursos, nuestro análisis se centra ahora en el valor estratégico del SRRHH, en particular en su grado de relación con los resultados y la ventaja competitiva de la empresa. En este sentido, Wright *et al*. (1994) se centraron en las condiciones de valor, escasez, no sutituibilidad e inimitabilidad en

relación a la dirección de la "base de capital humano". Nosotros vamos más allá en el debate al afirmar que estas condiciones podrían ser mejor entendidas dentro del contexto del concepto más genérico de "sistema de recursos humanos" como competencia organizativa. Por tanto, para que el SRRHH pueda ser una fuente de ventaja competitiva desde la óptica de la visión de la empresa basada en los recursos ha de satisfacer las condiciones de escasez, inimitabilidad, no sustituibilidad y apropiabilidad (Barney, 1991; Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993). En definitiva, ha de crear heterogeneidad y además dicha heterogeneidad ha de ser duradera.

Las competencias organizativas son *heterogéneas* cuando están desigualmente distribuidas entre las empresas dentro de un entorno competitivo dado, de forma que son estas diferencias en las dotaciones de competencias y en los despliegues de las mismas la que influyen en la creación de diferencias en las posiciones competitivas de las empresas (Rumelt, 1984; Conner, 1991). En este sentido, Barney (1991) afirmó que, en orden a que las competencias heterogéneas generen ventaja competitiva, deben satisfacer al menos dos condiciones: (1) las competencias deben ser valiosas, permitiendo que la empresa explote las oportunidades y/o neutralice las amenazas en el entorno competitivo, y (2) sólo un pequeño número de empresas en un entorno competitivo particular poseen estas competencias.

Con respecto a la primera de esas condiciones, es decir la cuestión del *valor*, Kamoche (1996) afirma que los recursos son valiosos y significativos sólo en el contexto de realización de ciertas actividades que crean ventajas en mercados particulares; por tanto, el SRRHH podrá ser definido como valioso si satisface las demás condiciones. Por lo que se refiere a la *escasez*, ésta se encuentra en la combinación de recursos y capacidades idiosincrásicos junto con las experiencias de alta calidad que interactúan para generar el SRRHH o competencia de RRHH. Siguiendo a Penrose (1959), la clave de esta escasez está en la condición de unicidad que surge de la heterogeneidad de estos recursos y capacidades idiosincrásicos que se han desarrollado internamente de forma lenta y reflejan la historia única de la empresa que los ha sabido combinar para generar un SRRHH único e inimitable. Por ejemplo, incluso aunque los rivales pudieran copiar el programa de calidad de una empresa, la noción de "imitabilidad incierta" (Lippman y Rumelt, 1982) sugiere que la existencia de activos y circunstancias especiales pueden prevenir la imitación, ya que la creación de competencias estratégicas de RRHH supone el comprometer fondos a largo plazo, una gran capacidad de retención del personal cualificado o la existencia de una cultura de apoyo. De esta manera, cuando el personal clave deja una empresa se lleva su experiencia única con ellos, pero esta experiencia por sí misma es de poco valor para la nueva empresa a menos que sea aprovechada

de forma efectiva para las capacidades organizativas de la misma; así, un jugador de fútbol estrella puede fracasar al fichar por un nuevo club si no tiene un total apoyo -psicológico y técnico- de su entrenador o si su estilo difiere del que posee el nuevo equipo.

De acuerdo con Barney (1991), la heterogeneidad es el factor que permite aprovecharse de las rentas ricardianas creadas por los recursos escasos y valiosos de la empresa. Esta condición permite explicar la variabilidad de resultados dentro de las industrias al suponer que las empresas más rentables son aquellas que poseen recursos superiores y valiosos que les hacen ser más competitivas. De este modo, los mayores beneficios obtenidos por las empresa competitivas no son necesariamente fruto de una restricción deliberada de la producción, sino que se pueden explicar como rentas económicas derivadas de la escasez relativa de los recursos superiores en los que se apoya su ventaja (Fernández *et al*., 1997).

Por otra parte, para poder sostener este diferencial competitivo, es necesario que esta heterogeneidad sea duradera, es decir, se ha de perpetuar en el tiempo impidiendo que los competidores puedan replicar o sustituir esas competencias que constituyen la base de la ventaja competitiva (Grant, 1991). Así pues, si se desea mantener las competencias organizativas fuente de las ventajas competitivas, habrá que establecer unos *límites «ex-post» a la competencia* que retrasen, encarezcan o impidan a los competidores ya establecidos en el mercado o a los rivales potenciales, el copiar o sustituir las competencias valiosas, ya que la duración de la ventaja competitiva dependerá de la facilidad con que los competidores pueden identificarla, replicarla o superarla (Peteraf, 1993). De acuerdo con Rumelt (1984), estos límites se crean debido a ciertos atributos de las empresas, o mecanismos de aislamiento, que incluyen las condiciones históricas únicas (Barney, 1991); las interacciones socialmente complejas, como en el caso de los equipos de producción (Reed y DeFillippi, 1990; Amit y Schoemaker, 1993); los activos coespecializados (Teece, 1986); el conocimiento tácito (Polanyi, 1967; Reed y DeFillippi, 1990) y la ambigüedad causal o dificultad relativa para establecer conexiones causales entre las competencias y los resultados organizativos (Lippman y Rumelt, 1982). En el caso del SRRHH, estos límites vienen establecidos por el propio carácter idiosincrásico de esta competencia cuya formación requiere de un período de tiempo sustancial, que no puede comprimirse sin incurrir en costes elevados, estando muy vinculada a la propia trayectoria histórica de la empresa. Debido a su intangibilidad los rivales no son capaces de discernir cómo el SRRHH es una competencia que contribuye a crear valor para la empresa, o incluso cuál es dicha competencia. Es precisamente esta ambigüedad causal (Lippman y Rumelt, 1982; Dierickx y Cool, 1989; Reed y DeFillippi, 1990) la que lleva a la

creación de barreras a la imitación y al fomento de la unicidad del SRRHH. Por ejemplo, en las empresas japonesas, el efecto global de la cultura, el compromiso, el empleo para toda la vida, etc., pueden ser evidentes para los rivales, pero los esfuerzos por copiar "el estilo de dirección japonés" a menudo fracasa.

Si se dan las condiciones anteriores y se previene la erosión del SRRHH, éste llegará a ser una fuente potencial de ventaja competitiva. Queda por analizar ahora una cuestión particularmente compleja en el caso de los RRHH: la *apropiabilidad*, que ha sido definida como la capacidad de una empresa para retener el valor añadido que crea en su propio beneficio (Kay, 1993), y como la distribución de rentas que tiene lugar cuando los derechos de propiedad no están totalmente definidos como en los activos intangibles (Grant, 1991). En este sentido, para que la empresa se apropie de las rentas generadas por estas competencias organizativas, éstas deben ser además inmóviles, es decir, no pueden ser transferidas fácilmente de una empresa a otra (Grant, 1991; Peteraf, 1993). Esto se consigue en la medida en que, por ejemplo, los recursos y capacidades que sustentan el SRRHH sean específicos o co-especializados y se mantengan vinculados a su empresa de origen, porque su valor es mayor cuando se emplean en combinación con los otros recursos de dicha empresa que cuando se hace fuera de ella; o los costes de transacción asociados al intercambio sean muy elevados; es decir, existen barreras que limitan la competencia *ex ante* por dichos recursos (*límites «ex-ante» a la competencia*).

En relación al sostenimiento de la heterogeneidad, la otra cuestión a considerar es la de los factores que condicionan la distribución posterior de las cuasi-rentas generadas por las mismas, ya que como consecuencia de la utilización de las competencias de RRHH van a surgir una serie de dificultades y tensiones potenciales derivadas de la distribución de dichas rentas. Grant (1991) identifica dos complejidades: la falta de una distinción clara entre la "tecnología de la empresa y el capital humano de los individuos" y el limitado control que los contratos de empleo ofrecen sobre los servicios de los empleados. De importancia central en este debate es la cuestión de la "propiedad" de los activos estratégicos (Amit y Schoemaker, 1993) o la "posesión" como la definen Dierickx y Cool (1989). En la dirección estratégica de los RRHH la posesión surge de la cuestión de la legitimidad de reivindicación protectora de la empresa sobre su personal y sus capacidades. Según Kamoche (1996), la apropiación de renta por parte de la empresa no puede presuponer la institucionalización de los RRHH, puesto que las organizaciones no poseen a las personas de la misma manera que poseen sus propiedades físicas. Simplemente, las acciones colectivas de los empleados, a través de acciones sectoriales o amenazas, limitan la capacidad de

maniobra de la empresa para generar y utilizar las competencias de RRHH y para apropiarse del valor añadido creado por las competencias de los RRHH "para su propio beneficio". Igualmente, no se debe olvidar que la pérdida de empleados clave impide a la empresa acumular el *stock* de conocimientos y capacidades necesarios para la creación de competencias de RRHH, limitando asimismo la capacidad de retención de la empresa, lo cual puede en última instancia comprometer la sostenibilidad del valor de los SRRHH.

Se hace necesario, por tanto, establecer un modo de distribución de rentas aceptable por ambas partes, ya que los fracasos pueden engendrar un comportamiento oportunista y un conflicto en la organización, que pueden minar el valor estratégico de los recursos. De esta manera, la distribución de las rentas sirve no sólo para recompensar el esfuerzo, sino también para suavizar la incongruencia de intereses entre los individuos y la organización, así como entre los propios individuos. Según Kamoche (1996), para intentar arrojar luz sobre esta cuestión, principalmente en lo referente a la utilización de los SRRHH y la distribución de las rentas que generan, se hace necesario abrir un diálogo más profundo entre la visión de la empresa basada en los recursos por un lado, y la economía de los costes de transacción y de agencia y las relaciones industriales por otro, lo cual nos llevaría de nuevo a constatar la idea defendida por diversos autores de que la teoría de la empresa basada en los recursos es compatible a la vez que complementaria con otras perspectivas organizativas (Conner, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Seth y Thomas, 1994).

El SRRHH como generador de otras competencias organizativas

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 competencias que son específicas de la empresa, producen relaciones socialmente complejas, están integradas en la cultura y la historia de una empresa y generan un conocimiento organizativo tácito (Reed y DeFillippi, 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 debe a sus capacidades únicas para dirigir los RRHH y así obtener una ventaja competitiva. De esta manera, se plantea la posibilidad de que si bien las prácticas y políticas de RRHH orientadas a la creación y el desarrollo de un capital humano estratégico integradas en un SRRHH de una empresa puede que no sean por sí mismas una fuente

de ventaja competitiva, pueden fomentar el desarrollo y explotación de otras competencias organizativas que sí generan esa ventaja.

Tal y como señalan Lado y Wilson (1994), la visión y las acciones de los directivos pueden fomentar o perjudicar la generación de otras competencias organizativas. Partiendo de los postulados defendidos por la teoría de la empresa basada en los recursos, estos autores intentan demostrar en su trabajo cómo el SRRHH puede contribuir al sostenimiento de la ventaja competitiva mediante el uso de prácticas y políticas de RRHH que faciliten el desarrollo y utilización de las competencias organizativas, al igual que pueden ser la fuente de la vulnerabilidad competitiva al contribuir a la destrucción de las competencias organizativas dificultando y/o impidiendo su utilización. Para acometer su trabajo, Lado y Wilson (1994:702) definen las competencias organizativas como "[...] los recursos y capacidades específicos de la empresa que permiten a la organización desarrollar, elegir e implementar estrategias de creación de valor". Incluyen los recursos, conocimientos, habilidades y capacidades específicas de la empresa integradas en la estructura, tecnología, procesos y relaciones interpersonales de la organización, analizando dentro de un marco conceptual de sistema abierto cómo las actividades, funciones y procesos de RRHH pueden contribuir al desarrollo y utilización de competencias directivas, basadas en los *inputs*, transformacionales y basadas en los *outputs*, y cómo los SRRHH pueden destruir y/o impedir el desarrollo y utilización de tales competencias, a través de la implementación de unas prácticas y políticas de RRHH que fomenten o limiten la creación y el desarrollo de un capital humano estratégico.

Las *competencias directivas* hacen referencia a 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 (Westley y Minztberg, 1989) y, por otra, potenciar una relación beneficiosa organización-entorno (Hambrick y Mason, 1984). Estos atributos directivos pueden ser una fuente potencial de renta y, por tanto, de ventaja competitiva sostenida, en la medida en que determinan la adquisición, desarrollo y explotación de los recursos organizativos, la conversión de estos recursos en productos y servicios valiosos y la creación de valor para los accionistas (Castanias y Helfat, 1991; Lado *et al*., 1992). La capacidad directiva para articular bien la visión estratégica de la empresa puede ser un diferencial competitivo importante con respecto a aquellas empresas que carecen de esta capacidad, debido a que la visión estratégica es inherentemente tácita, específica del contexto histórico único de la organización y construida socialmente a través de complejas interacciones

entre los actores clave de la organización, reuniendo los requisitos que según la visión de la empresa basada en los recursos se han de cumplir para ser fuente de ventaja competitiva sostenida (Hamel y Prahalad, 1990).

Las *competencias basadas en los «inputs»* comprenden todos los recursos físicos, de capital organizativo, 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. Los investigadores estratégicos afirman que el logro de una ventaja competitiva sostenida depende de la habilidad de la empresa para utilizar los *stocks* de recursos existentes y su habilidad para acumular nuevos *stocks* de recursos de forma más eficiente y eficaz que sus competidores (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Prahalad y Hamel, 1990; Mahoney y Pandian, 1992). La empresa puede lograr esta competencias de tres formas alternativas:

1. Explotando las imperfecciones del mercado laboral. En los sectores donde las empresas tienen diferentes expectativas sobre el valor futuro de los recursos estratégicos existe un potencial para obtener resultados extraordinarios de la adquisición y desarrollo de tales recursos (Barney, 1986a). Una empresa cuyos empleados tengan unas habilidades y conocimientos únicos, y que sea capaz de hacer una predicción para valorar acertadamente el potencial de ganancias derivados de esos RRHH estratégicos puede lograr un beneficio económico superior en relación a aquellas empresas que carezcan de esos conocimientos, habilidades o capacidad de predicción (Alchian y Demsetz, 1972; Barney 1986a). De acuerdo con Barney (1986a) dadas las asimetrías de información en los mercados de factores estratégicos, una empresa con suerte o cuyos RRHH tengan unas capacidades y habilidades únicas puede ganar un beneficio superior adquiriendo recursos infravalorados y utilizándolos para implementar la estrategia, o bien no adquiriendo recursos sobrevalorados.

2. Creando un mercado laboral interno. Con la creación de este mercado se facilita el intercambio y utilización de los RRHH que son específicos de la empresa, con unos conocimientos, capacidades y habilidades únicos aprendidos en la organización, y donde existe una baja probabilidad de que los empleados se comporten de forma oportunista y se reduzcan los efectos negativos de la racionalidad limitada de los directivos. Al mismo tiempo, debe contarse con un sistema de promoción interna para suplir los puestos de más alto nivel, creando así una barrera de imitación que impida la duplicación de las ventajas basadas en los RRHH.

3. Invirtiendo en capital humano específico de la empresa. Si el mercado laboral fuera puramente competitivo, de tal forma que los RRHH se movieran de forma libre y homogénea entre todas las empresas, el nivel de salarios determinado a nivel de mercado proporcionaría toda la información necesaria para atraer, retener y sustituir a los RRHH de la organización. En este caso, la inversión en capital humano específico a través de las prácticas y políticas de RRHH no estaría económicamente garantizada, ya que el incremento del coste del capital humano que surgiría de las diversas prácticas de RRHH (reclutamiento, selección, evaluación del rendimiento, formación y compensación) excedería las ganancias derivadas de ese personal; y por tanto, los RRHH y los SRRHH no podrían generar una ventaja competitiva para la empresa. Pero en realidad las empresas se enfrentan a una demanda y oferta heterogénea de RRHH, reflejando las diferencias en la distribución de conocimientos, capacidades y habilidades entre los individuos, y variaciones en sus capacidades productivas (Wright y Snell, 1991). El capital humano específico de la empresa es valioso porque fomenta potencialmente la capacidad productiva de los RRHH, no está fácilmente disponible en el mercado laboral externo (Dierickx y Cool, 1989) y no puede ser fácilmente sustituido por otros recursos sin incurrir en altos costes de reemplazamiento (Williamson, 1981; Barney,1991).

Las *competencias transformacionales* son definidas por Lado *et al*. (1992:85) como "[...] las capacidades organizativas requeridas para convertir de forma ventajosa los *inputs* en *outputs*"; incluyen la capacidad de innovación y emprendedora, la cultura organizativa y el aprendizaje organizativo. Nelson y Winter (1982), Barney (1986a) y Rumelt (1987), entre otros, han afirmado que las empresas que poseen los recursos, habilidades y capacidades únicos necesarios para generar revoluciones schumpeterianas en el sector y/o poseen las habilidades para adaptarse rápidamente a estos cambios revolucionarios pueden ganar y mantener resultados extraordinarios en comparación con aquellas empresas que carecen de estas competencias. Así, la capacidad emprendedora es rara, se cultiva y alimenta durante largos periodos de tiempo y está integrada en el contexto histórico de la empresa. Por su parte, el aprendizaje tiene lugar cuando por un estímulo dado, relacionado con el trabajo, los empleados responden de una manera diferente y cualitativamente mejor que ante una situación similar en el pasado. A lo largo del tiempo, los individuos desarrollan un conocimiento más profundo de las tareas, obligaciones y responsabilidades específicas requeridas por su puesto de trabajo y pulen los conocimientos, capacidades y habilidades necesarios para desempeñar el trabajo con mayor destreza y menor coste. Mediante este aprendizaje se van generando el conjunto de rutinas organizativas distintivas (Nelson y Winter, 1982) que sustentan la ventaja competitiva. Igualmente, la cultura organizativa puede

fomentar la rentabilidad al reducir la incertidumbre y la ambigüedad inherente en las decisiones y acciones estratégicas (Wilkins y Ouchi, 1983); da consistencia al comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones al proporcionar un conjunto de reglas y valores tácitos asumidos por todos los miembros de la organización (Shein, 1985); y puede ser una fuente de ventaja competitiva al ser, según Barney (1986b), valiosa, rara, imperfectamente imitable y no sustituible.

Las *competencias basadas en los «outputs»*, según Lado y Wilson (1994), 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. Debido a que estas competencias suponen inversiones de grandes cantidades de recursos organizativos, humanos, tecnológicos y financieros específicos de la empresa que son desarrollados a lo largo de un considerable periodo de tiempo y no son libremente comercializables, pueden generar corrientes futuras de beneficios económicos y, por tanto, ser importantes fuentes de ventaja competitiva sostenida (Barney, 1986a; Dierickx y Cool, 1989; Lado *et al*., 1992).

Lado y Wilson (1994) llegan a la conclusión, tras un minucioso análisis de la literatura relacionada, de que las competencias organizativas deben ser continuamente fomentadas y desarrolladas con el fin de que la empresa pueda ganar y mantener una ventaja competitiva (Reed y DeFillippi, 1990; Stalk *et al*., 1992; Amit y Schoemaker, 1993). Dichas competencias pueden ser expandidas, potenciadas y mantenidas a través de un SRRHH cuyas prácticas y políticas de RRHH enfaticen 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, las competencias 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 Oldham, 1976); y otros problemas físicos y emocionales de los empleados inducidos organizativamente (Ordione, 1984).

Sobre la base de las aportaciones de estos autores, se establece que aquellas empresas que posean un SRRHH cuyas prácticas y políticas de RRHH:

1. potencien la utilización y desarrollo de las *competencias directivas* otorgando a los directivos responsables de RRHH un papel clave en la articulación de la visión estratégica de la organización, con una orientación más a largo plazo y formando un capital organizativo mediante la selección de empleados con base en su adaptación a la organización como un todo donde no se emplee de forma arbitraria y se maximice la formación y desarrollo de los empleados disminuyendo la rotación y los despidos;

2. fomenten la adquisición y movilización de las *competencias basadas en los «inputs»* explotando las imperfecciones del mercado laboral externo, desarrollando un mercado laboral interno eficiente y previendo la formación de un capital humano específico de la empresa;

3. desarrollen las *competencias transformacionales* aprovechando la capacidad emprendedora de los miembros de la organización, que fomenten el aprendizaje organizativo y promocionen una cultura basada en la innovación valorando las ideas creativas de los empleados, socializando a los recién llegados mediante un proceso de generación de conocimientos, apostando por la toma de decisiones participativa junto con planes de carreras y políticas de compensación específicos; y

4. exploten las *competencias basadas en los «outputs»* fomentando la involucración y compromiso de los empleados con la empresa y construyendo una buena imagen y reputación de la organización ante los grupos de interés externos e internos;

serán más exitosas que aquellas empresas cuyas prácticas y políticas de RRHH integradas en su SRRHH se caractericen por:

1. limitar las *competencias directivas* con la búsqueda de ganancias a corto plazo, la selección de empleados con base en su capacidad de adaptación al puesto más que a la organización como un todo, el empleo arbitrario del personal, la mínima formación y desarrollo de los empleados junto con una alta rotación y número de despidos;

2. destruir las *competencias basadas en los «inputs»* contratando a individuos que no poseen los conocimientos, habilidades y capacidades específicos de la empresa y/o seleccionando a aquellos candidatos cuyos valores y creencias son incongruentes con los de la organización;

3. impedir el desarrollo de las *competencias transformacionales* al reforzar las "rutinas defensivas" mediante la estandarización de las operaciones del trabajo a través de la especialización de tareas, la formalización y rutinización del trabajo, el diseño de puestos, las reglas escritas y la estandarización de los procedimientos de las operaciones; y

4. destruir las *competencias basadas en los «outputs»* mediante la utilización de un planteamiento mecanicista derivado de la orientación al control, la rutinización y la simplificación del trabajo a través del uso de reglas y procedimientos, así como de la autoridad jerárquica para lograr la coordinación y el control, que produce efectos disfuncionales incluyendo la deshumanización de los empleados, y puede ser la causa de que los miembros de la organización persigan sus propios intereses a expensas de los objetivos organizativos.

Llegados a este punto, subscribimos la idea de autores como Reed y DeFillippi (1990) y Castanias y Helfat (1991), entre otros, cuando afirman que los directivos son tan responsables de los éxitos de sus organizaciones como de sus fracasos, ya que los directores y profesionales de RRHH pueden fomentar o limitar el proceso de toma de decisiones proporcionando u ocultando información crítica concerniente a las cuestiones de la empresa relacionadas con las personas.

La renovación y el desarrollo del SRRHH

El concepto de SRRHH no es inherentemente estático, sino que en ocasiones la fortaleza de los SRRHH se logra a través de una constante renovación y sustitución del *stock* de conocimientos de la empresa, aunque la competencia puede degenerar en incompetencia. Prahalad y Hamel (1990) señalan que aunque las competencias básicas no se deterioran con el uso como los activos físicos, necesitan nutrirse y protegerse. De forma más categórica Dierickx y Cool (1989) afirman que todos los *activos stocks* están sujetos a la decadencia en ausencia de los gastos de mantenimiento adecuados. De acuerdo con Lado y Wilson (1994), unas prácticas y políticas de RRHH inadecuadas, la complacencia, la falta de innovación y los fracasos en la adopción del cambio también pueden tornar las competencias en incompetencias o en una incapacidad para mantener

la fórmula ganadora[17]. Es evidente que la incompetencia puede evitarse aprendiendo nuevas competencias o ampliando las viejas. Según Kamoche (1996), los SRRHH decaerán debido a la pérdida de empleados valiosos, programas de formación inadecuados, una capacidad de retención de los empleados inefectiva, falta de integración entre las competencias de RRHH y la competencias básicas y la posible imitación de los rivales. A nivel práctico, esta función de mantenimiento puede ser cumplida por las políticas y prácticas de RRHH. Por ejemplo, asegurado unos métodos apropiados de selección que atraigan a personas con las capacidades o el potencial requerido, o mediante programas de formación renovados y continuados que aseguran que la formación está en línea con los objetivos estratégicos de desarrollo de un *stock* de conocimientos y de rectificación de los desfases de competencias.

Igualmente, el SRRHH es consistente con el concepto de aprendizaje organizativo (Argyris, 1992) especialmente cuanto hace referencia a la acumulación y utilización del conocimiento. La importancia de la adquisición y difusión del conocimiento a través de la empresa es ahora reconocido como un factor crítico para el éxito (Mahoney, 1995), siendo las cuestiones relacionadas con la diversificación una posible aplicación del concepto de aprendizaje para nuestro propósito. De esta forma, los investigadores han resaltado la fuerte relación entre los recursos basados en el conocimiento y la diversificación relacionada (Chatterjee y Wernerfelt, 1991). La diversificación ofrece una escala para la explotación de la visión basada en los recursos en la medida en que las bases de recursos y las capacidades estratégicas pueden aplicarse en diferentes áreas competitivas (Wernerfelt, 1984; Montgomery y Hariharan, 1991; Cappelli y Singh, 1992; Mahoney y Pandian, 1992). Esa motivación basada en los recursos para el crecimiento es particularmente relevante en la dirección de RRHH debido a que los RRHH infrautilizados significan tanto una pérdida como una oportunidad. El conocimiento de la dirección y, en particular, la experiencia embebida en los equipos de dirección competentes tiene un papel vital que jugar en la identificación y desarrollo de servicios y oportunidades productivas inusuales (Prahalad y Hamel, 1990; Grant, 1991; Mahoney, 1995). Asimismo, en el campo de la dirección internacional de RRHH el desarrollo de competencias en un país o región puede ser transferido a otros para facilitar el aprendizaje organizativo (Bartlett y Ghoshal, 1989). Existe, pues, la necesidad de seguir profundizando en la investigación sobre éstos y otros tópicos, para establecer la flexibilidad de los SRRHH en todos estos escenarios.

[17] Bartlett y Ghosal (1989) realizaron interesantes contrastes entre empresas ganadoras y perdedoras. Demostraron, por ejemplo, que la incompetencia fue la causa del fracaso de la General Electric para adecuarse a los desafíos japoneses en el negocio de consumo eléctrico debido en parte a la falta de eficiencia global después de años de innovación.

CAPÍTULO 2

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA

2.1. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

Tal y como se analizaba en el capítulo anterior, el hecho de que la competitividad constituya una exigencia fundamental para la supervivencia de cualquier organización en el mundo actual ha propiciado la realización de numerosos estudios que han intentado analizar los factores que contribuyen al logro de los objetivos organizativos. En la presente investigación, que pretende estudiar los factores internos de competitividad dentro del sector de las cajas de ahorros, la cuestión a investigar adquiere mayor interés, si cabe, ante los grandes cambios que ha experimentado este sector en los últimos años, después de la liberalización, y que han supuesto un considerable aumento de la rivalidad competitiva, así como un importante cambio en los comportamientos estratégicos adoptados por las cajas de ahorros.

Como analizaremos a continuación al estudiar brevemente la evolución del sistema financiero español durante los últimos años, así como aquellos aspectos más significativos que han condicionado su situación competitiva actual y sus perspectivas de evolución futura, el plantear un estudio que reflexione sobre la importancia estratégica de los RRHH como factor clave en la determinación de la competitividad de las cajas de ahorros puede resultar una cuestión de sumo interés.

En este sentido, el Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria ha mantenido siempre un elevado interés por el conocimiento de las pautas de comportamiento del sector financiero español, tanto en sus aspectos económico-financieros como estratégicos. Este hecho, unido a la escasez de estudios empíricos sobre los aspectos internos determinantes de la competitividad de las cajas de ahorros españolas fueron los que motivaron la realización del presente trabajo de investigación. Fue, pues, el convencimiento de la importancia de este trabajo el que nos llevó a presentar el proyecto ante la dirección de estudios de la Fundación de las Cajas de Ahorros Confederadas para la Investigación Económica y Social (FUNCAS)[18], que

[18] Tradicionalmente se ha conocido a esta institución como FIES (Fondo para la Investigación Económica y Social de las Cajas de Ahorros Confederadas).

con gran interés acogió su desarrollo, aportando la consiguiente financiación y su inestimable colaboración en la difusión de la encuesta a la totalidad de las entidades de ahorro.

2.1.1. 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 fututo, 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 Lohneysen (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:

1. 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).

2. 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.

3. 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.

4. 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 Flavian *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, aún siendo conocedoras 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[19]: (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

[19] Estas ideas han sido extraídas de la introducción editorial de la revista Papeles de Economía Española (1998), nº 74-75.

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 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 (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 actividad[20] 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

[20] 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 Ahorros y otros organismos oficiales tal y como analizaremos de forma esquemástica en el siguiente apartado.

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.

1.1.2. 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 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% 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% 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% del total (véase tabla 2.1).

Tabla 2.1. Dimensión del total de las cajas de ahorros
Fuente: Cortes y Pereira (1998a:15)

ACTIVOS TOTALES (en billones de pesetas)								
	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
Cptvas. de crédito	2,05	2,35	2,59	2,98	3,35	3,89	4,32	4,75
RECURSOS AJENOS TOTALES (en billones de pesetas)								
	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
Cptvas. de crédito	1,64	1,91	2,11	2,43	2,71	3,16	3,51	3,80

Por otra parte, en relación a los recursos administrados, tal y como se muestra en la tabla 2.2, 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% 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.

Tabla 2.2. Cuotas de mercado del total de las cajas de ahorros (porcentaje)
Fuente: Elaboración propia a partir de Cortes y Pereira (1998a)

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
Cptvas. 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
Cooptvas. 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
Cooptvas. de crédito	0,33	0,42	0,45	0,51	0,51	0,56	0,68	0,75

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 margenes 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 2.3). Así, por ejemplo, en 1997 el margen financiero logró un

incremento del 4,3%, 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% respecto al año anterior; el margen ordinario creció un 7,3%; los gastos de personal aumentaron durante 1997 un 5,7%, aunque si se miden sobre balance medio se observa una ligera disminución; el beneficio antes de impuestos aumentó un 19,3%; y, por último, el beneficio neto creció durante 1997 un 20,6%, incrementando su peso sobre balance desde el 0,8% de 1996, al 0,9% de 1997 (Arenas *et al*., 1998).

Tabla 2.3. Cuenta de resultados de total de cajas de ahorros
(Millones de pesetas y porcentajes)
Fuente: (Arenas *et al*., 1998)

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
Bº 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 inm.	130.739	0,29	17,92	23,06	110.874	0,27	4,36	106.237	0,28	(4,50)
Otros prod. 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 insolven.	133.376	0,30	(19,35)	(30,03)	165.374	0,40	(13,25)	190.622	0,50	7,92
Saneamiento de inmovil. fin.	19.391	0,04	(4,12)	14,81	20.225	0,05	19,75	16.889	0,04	206,02
Dotac. al fondo para riesgos gener.	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

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[21].

2.1.3. El papel estratégico de los RRHH 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 RRHH 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 RRHH: *¿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

[21] Estas ideas han sido extraídas de la introducción editorial de la revista Papeles de Economía Española (1998), nº 74-75.

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 RRHH, 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[22]. 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 RRHH 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 RRHH 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 sofisticados 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.

[22] Tras revisar las estrategias bancarias segidas 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.

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 estratégicos. 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 mercado[23], 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*.

2.2. OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

A pesar de la importancia que, a juzgar por lo expuesto en la literatura, pueden tener los RRHH en el comportamiento estratégico de las empresas, son escasos hasta ahora los trabajos que han estudiado a las personas como factor clave del éxito competitivo en las organizaciones. El

[23] 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), Flavian *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).

reconocer la importancia de los RRHH a la hora de diseñar e implementar las estrategias organizativas es una cuestión que cobra más importancia, si cabe, cuando otras fuentes de éxito son menos poderosas de lo que una vez lo fueron. Tal y como señalábamos en el capítulo uno, las personas y la forma en cómo son dirigidas adquieren cada vez más importancia al delimitar el marco de referencia sobre el que se fundamenta la ventaja competitiva de las organizaciones. Esta idea también es aplicable al sector de servicios financieros, pues siguiendo a autores como Castelló (1996:124), en este sector "[...] las ventajas competitivas tienen su origen en estas fuentes: las personas, los recursos financieros, los activos fijos y los activos intangibles".

Esta idea de que hay que buscar las claves de la competitividad en los factores internos de la organización (recursos y capacidades) también es contemplada por los profesionales del sector, tal y como ponen de manifiesto las palabras de D. Ramón Martínez Vilches, subdirector general de Caja Madrid, cuando se le preguntó: **"Si tuviera que diseñar una estrategia para el futuro de las cajas ¿en qué aspecto incidiría más para que se diferenciasen competitivamente del resto de las cajas y poder gozar así de una posición privilegiada en el mercado?":** "[...] *Pues yo me fijaría más en los factores internos. Los recursos se pueden encontrar, pero los intangibles es lo que es más difícil de conseguir, y de cara al futuro yo creo que en lo que tenemos que pensar es más en lo intangible. Tener a gente más formada, más preocupada en una dirección por la calidad, por un buen servicio, atender al cliente* [...] *Yo creo que lo intangible de las capacidades de las personas y los sistemas; los sistemas de dirección y formación es lo que realmente da la ventaja competitiva y lo que puede hacer que las estrategias tengan éxito o no. Hay que invertir en los intangibles, en las personas, en la formación, en ilusionarlas con los proyectos, hay que embarcarse en proyectos que requieren inversiones, pero, sobre todo, que los recursos humanos con los que uno cuenta estén orientados hacia esa misión*".

Como fruto de todas estas consideraciones surgió la cuestión a investigar y los objetivos de este estudio, dada la necesidad de intentar dar una respuesta empírica a los interrogantes teóricos sobre el papel estratégico de los recursos y capacidades de las cajas de ahorros españolas, y más concretamente al valor que estas entidades conceden a sus RRHH. Sin embargo, hemos de reconocer que el primer diseño realizado para alcanzar estos objetivos fue demasiado pretensioso, pues intentábamos responder a cuestiones de todo tipo (*quién, qué, dónde, cómo* y *por qué*) acerca de la estrategia de RRHH seguida por las cajas, pretendiendo utilizar para ello diversas metodologías tanto cuantitativas como cualitativas. Ante este ambicioso objetivo inicial, fue de

suma utilidad la realización de las entrevistas en profundidad que mantuvimos con profesionales y académicos vinculados al sector de las cajas de ahorros, en una primera fase de contacto y recogida de información, las cuales nos ayudaran a delimitar el estudio y a concretar los aspectos sobre los que después se ha desarrollado la presente investigación, tales como la metodología a seguir a partir de ese momento. Por consiguiente, fue el reconocimiento de nuestras propias limitaciones el que nos llevó a optar por un estudio menos ambicioso, de naturaleza exploratoria, donde se pretende describir la incidencia del uso de ciertas prácticas de RRHH en las cajas de ahorros españolas y hacer predicciones acerca de las implicaciones de las mismas sobre ciertos resultados, tal y como se refleja en los objetivos e hipótesis que pasaremos a enunciar seguidamente.

2.2.1. El SRRHH y los resultados organizativos

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 como para sugerir que el papel de los RRHH puede ser crucial, los trabajos empíricos que evidencien el valor predictivo de la perspectiva estratégica de los RRHH 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 RRHH 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 RRHH 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 RRHH como la compensación (Gerhart

y Milkovich, 1990) o la seleción (Terpstra y Rozell, 1993), asumiendo implícitamente que los efectos de las distintas decisiones sobre RRHH 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 RRHH 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 SRRHH. 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 RRHH sobre la productividad (Sheridan, 1992; Koch y McGrath, 1995) o la rotación de los empleados (Katz *et al*., 1983; Schuester, 1983; Bartel, 1994), siendo menor el número de estudios que analiza la relación con los resultados financieros corporativos (Cascio, 1991; Gerhart y Milkovich, 1992).

Teniendo en cuenta estas consideraciones, nuestro principal objetivo es describir por qué las decisiones de dirección de los RRHH 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 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". Con ello esperamos contribuir a tener un mejor conocimiento del papel que las decisiones sobre RRHH pueden tener en la creación y sostenimiento de la ventaja competitiva, bien por su propio carácter estratégico, bien por su capacidad para generar otras competencias estratégicas. Si esto es así, las cajas de ahorros que tengan un SRRHH que considere a las personas como un recurso estratégico y cuyas prácticas y políticas de RRHH 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 primer objetivo de investigación en los siguientes términos:

OBJETIVO 1: **DESCRIBIR CÓMO COMBINAN LAS CAJAS DE AHORROS SUS PRÁCTICAS Y POLÍTICAS DE RRHH 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 RRHH que adoptan las cajas, siendo el propósito fundamental de la formación de grupos el facilitar el análisis de las estrategias de RRHH 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 RRHH 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 RRHH 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 (SRRHH).

En esencia, el atractivo del paradigma de los grupos estratégicos-barreras de movilidad parte, según Mehra (1996:309), "[...] de su habilidad para contabilizar las variaciones persistentes de resultados intrasectoriales". De hecho, Porter (1979:20) fue más lejos cuando afirmó que "[...] el concepto de grupos estratégicos nos permite integrar sistemáticamente las diferencias en las capacidades y recursos de una empresa miembro del sector y sus consiguientes elecciones estratégicas en una teoría de determinación del beneficio". Los grupos estratégicos, por tanto, pueden ser definidos como "[...] *grupos de empresas que compiten dentro de un sector mediante el desarrollo de configuraciones similares de combinaciones de recursos estratégicos*" (Mehra, 1996:309). La cuestión que surge ahora es cómo trasladar los recursos a nivel de empresa a una agregación a nivel de grupo. En este sentido, el concepto de recursos estratégicos del sector desarrollada por Amit y Schoemaker (1993) proporciona una respuesta a este dilema. Según estos autores existen dos tipos

de recursos generadores de rentas: (1) aquellos que son considerados valiosos en el sector -*factores sectoriales estratégicos*-, y que serían los recursos y capacidades que han llegado a ser los principales determinantes de las rentas económicas para los participantes de un sector; y (2) los recursos valiosos a nivel de empresa -*activos estratégicos*-, que hacen referencia al conjunto de recursos y capacidades desarrollados por la dirección como la base para la creación y protección de la ventaja competitiva de la empresa. Para Amit y Schoemaker (1993) la capacidad de generación de rentas de los activos estratégicos depende, en parte, de sus características únicas -escasez, baja comerciabilidad, imitabilidad y sustituibilidad limitadas, complementariedad, apropiabilidad y durabilidad-, pero también del grado de solapamiento con los factores sectoriales estratégicos determinados por el sector. No obstante, serán las decisiones imperfectas y discrecionales sobre la selección de los recursos y capacidades a desarrollar -tomadas por directivos racionalmente limitados, que se enfrentan a una alta incertidumbre y complejidad, y a las presiones de las situaciones de conflicto intraorganizativo- las que marcarán las diferencias en cuanto al uso de los activos estratégicos, y, por tanto, las diferencias de resultados entre empresas (Amit y Schoemaker, 1993).

Sobre la base de estas consideraciones, se puede presuponer, por tanto, que las empresas que emplean configuraciones similares de factores sectoriales estratégicos pueden constituir un grupo estratégico. De este modo, al utilizar el planteamiento de los grupos para explicar el poder estratégico de los SRRHH dentro del contexto de la teoría de la empresa basada en los recursos, lo que pretendemos es seguir la filosofía del trabajo pionero de Mehra (1996), quien utiliza el enfoque de Amit y Schoemaker (1993) para estudiar la formación de grupos estratégicos basados en los recursos, en el sector bancario estadounidense, llegando a la conclusión de que los resultados de las entidades de ese sector estaban fuertemente asociados a las dotaciones de recursos de las mismas. De esta manera, la investigación de las diferencias en la posición estratégica lleva a mejorar la comprensión de las razones del éxito de un competidor sobre una dimensión competitiva relevante y a plantear si otras empresas similares podrían utilizar la misma estrategia, dado que la empresa busca diferenciarse de la competencia y la información crítica estará en las diferencias más que en las similaridades (Mas, 1996). La importancia del concepto de los grupos estratégicos aplicado a la investigación en el sector bancario es reconocida también por Castelló (1996:95), quien afirma que "[...] su valor teórico constituye un nuevo instrumento que facilita la elaboración de estrategias y, también, porque su enfoque práctico ayuda a los decisores a analizar mejor a sus competidores, evaluar decisiones estratégicas y desarrollarlas con éxito".

Así pues, para tratar de alcanzar este objetivo realizaremos, en primer lugar, un análisis de las políticas de RRHH de las distintas cajas para determinar grupos estratégicos donde se refleje la relación que las cajas de ahorros mantienen con su empleados. En segundo lugar, verificaremos si existe relación, y en qué grado, entre los resultados de las cajas y su política de RRHH y por último contrastaremos si existen diferencias significativas entre los grupos más y menos exitosos. Para ello, y siguiendo a Huselid (1995), hemos considerado oportuno utilizar tres variables indicativas de la actuación de la empresa: (1) la rentabilidad sobre los activos, que es una medida global de los resultados financieros, (2) la productividad y (3) la rotación externa.

El SRRHH y los resultados financieros

Como se puso de manifiesto en el epígrafe 1.5, 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 RRHH integradas en el SRRHH de una entidad están positivamente relacionadas con los mismos. 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, sobre la base de estas consideraciones planteamos nuestra primera hipótesis como sigue:

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

Los SRRHH y la productividad

Un gran número de trabajos dentro de la investigación sobre la dirección estratégica de RRHH utiliza la productividad como variable dependiente para estudiar la efectividad de las políticas de gestión de RRHH. 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 SRRHH 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 RRHH 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 RRHH para crear y desarrollar un capital humano estratégico tendrán una mayor productividad.

El SRRHH y la rotación externa

La rotación externa es otra importante variable organizativa indicativa de los efectos de la política de RRHH seguida por la institución, que refleja, por un lado, el grado de satisfacción y compromiso de los trabajadores con la organización (aspecto que está implícito en el número de bajas voluntarias) y, por otro, la importancia que la organización concede a la retención del personal clave. Autores como Arnold y Feldman (1982) y Cotton y Tuttle (1986), entre otros, han

estudiado qué aspectos incidían en la marcha de los empleados de la empresa, llegando a la conclusión de que las percepciones sobre la seguridad del puesto de trabajo, la presencia de sindicatos, los niveles de compensación, la satisfacción con el puesto de trabajo, la antigüedad en la organización, el compromiso organizativo, entre otros aspectos, eran variables que predecían la marcha de los empleados.

En nuestro planteamiento basado en los SRRHH como factores estratégicos, la pérdida de los empleados clave es un factor crítico, ya que impide a la empresa acumular el *stock* de conocimientos y capacidades necesarias para la creación de competencias de RRHH, limitando, asimismo, la capacidad de retención de la empresa, lo cual puede, en última instancia, comprometer la sostenibilidad del valor de los SRRHH (Kamoche, 1996). Si una organización tiene realmente claro el papel de los SRRHH como activo estratégico, hará lo posible por retener a sus empleados clave con una política de RRHH adecuada. Teniendo en cuenta este aspecto planteamos como tercera hipótesis de investigación a contrastar la siguiente:

H3: Aquellas cajas que combinen mejor sus prácticas y políticas de RRHH para crear y desarrollar un capital humano estratégico presentarán una menor rotación externa.

Para contrastar estas hipótesis, relacionadas con nuestro primer objetivo de investigación, hemos tenido que plantearnos qué indicadores de rentabilidad ibamos 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 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) 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.

2.2.2. El SRRHH y la creación de competencias estratégicas

Desde la óptica de la visión de la empresa basada en los recursos, autores como Lado y Wilson (1994) también sugieren que los SRRHH pueden contribuir a la creación de una ventaja competitiva sostenida al facilitar el desarrollo de otras competencias que son específicas de la empresa, producen relaciones socialmente complejas, están integradas en la cultura y la historia de una empresa y generan un conocimiento organizativo tácito (Reed y DeFillippi, 1990; Barney, 1992; Wright y McMahan, 1992). Tal y como hemos puesto de manifiesto en el epígrafe 1.5.3, la adopción de un SRRHH adecuado, es decir, que sepa combinar las políticas de RRHH para la creación de un capital humano estratégico, parece influir positivamente en la creación de competencias organizativas. En este sentido, pretendemos contrastar de forma empírica el hecho de que si bien, las políticas de RRHH de una caja puede que no sean en sí mismas una fuente de ventaja competitiva, pueden contribuir al desarrollo y explotación de otras competencias organizativas que sí generan esa ventaja (Lado y Wilson, 1994). Esto nos lleva a plantear como segundo objetivo de este trabajo el siguiente:

OBJETIVO 2: **CONTRASTAR QUE AQUELLAS CAJAS CON POLÍTICAS DE RRHH Y ORGANIZATIVAS QUE POTENCIEN LA CREACIÓN Y EL DESARROLLO DE SU CAPITAL HUMANO GENERAN COMPETENCIAS ORGANIZATIVAS**

Para alcanzar este segundo objetivo, nos hemos planteado establecer dos subconjuntos de hipótesis para cada una de las dimensiones que reflejan las cuatro competencias organizativas identificadas por Lado y Wilson (1994) -directivas, basadas en los *inputs*, transformacionales y basadas en los *outputs*-. De esta manera, en primer lugar, intentaremos establecer el grado de relación existente entre las políticas y prácticas -tanto organizativas como de RRHH- que, según estos autores, están más directamente relacionadas con cada una de las competencias organizativas y, posteriormente, verificaremos si realmente las cajas que apuestan por una política de RRHH orientada a la creación y desarrollo de su base de capital humano tienen un mayor potencial para generar dichas competencias organizativas. A continuación se describen de forma más detallada cada una de las hipótesis establecidas.

El SRRHH y las competencias directivas

Sobre la base de las aportaciones de Lado y Wilson (1994), podemos afirmar que aquellas empresas que posean un SRRHH cuyas prácticas y políticas de RRHH potencien la utilización yel desarrollo de las *competencias directivas* serán más exitosas que aquellas empresas que las limiten. Este tipo de competencias se potencia cuando se otorga a los directivos de RRHH un papel clave en la articulación de la visión estratégica de la organización, con una orientación más a largo plazo y formando un capital organizativo mediante la selección de empleados con base en su adaptación a la organización como un todo, donde no se contrate de forma arbitraria y se maximice la formación y desarrollo de los empleados, disminuyendo la rotación y los despidos. Por el contrario, se limitan estas competencias cuando se buscan ganancias a corto plazo, se seleccionan empleados con base en su capacidad de adaptación al puesto más que a la organización como un todo, se contrata arbitrariamente al personal, se proporciona una mínima formación y desarrollo a los empleados, alentando una alta rotación y número de despidos. De todo ello se pueden derivar las dos hipótesis siguientes:

H4a: Existe una relación positiva entre la adopción de determinadas políticas organizativas y de RRHH dirigidas a crear y mantener un capital humano estratégico y la creación de competencias directivas.

H4b: Las cajas con SRRHH cuyas políticas de RRHH potencien la creación y el desarrollo de su base de capital humano tendrán una mayor probabilidad de crear competencias directivas.

El SRRHH y las competencias basadas en los *inputs*

Una empresa que fomente la adquisición y movilización de las *competencias basadas en los «inputs»* explotando las imperfecciones del mercado laboral externo, desarrollando un mercado laboral interno eficiente y previendo la formación de un capital humano específico de la empresa, podrá suponerse que sea más exitosa que aquellas que destruyan estas competencias contratando a individuos que no poseen los conocimientos, habilidades y capacidades específicos de la empresa y/o seleccionando a aquellos candidatos cuyos valores y creencias son incongruentes con los de la organización (Lado y Wilson, 1994). Partiendo de estas reflexiones podemos plantear las siguientes dos hipótesis a testar:

H5a: Existe una relación positiva entre la adopción de determinadas políticas organizativas y de RRHH dirigidas a crear y mantener un capital humano estratégico y la creación de competencias basadas en los «inputs».

H5b: Las cajas con SRRHH cuyas políticas de RRHH potencien la creación y el desarrollo de su base de capital humano tendrán una mayor probabilidad de crear competencias basadas en los «inputs».

El SRRHH y las competencias transformacionales

La capacidad de una empresa para desarrollar *competencias transformacionales* aprovechando la capacidad emprendedora de los miembros de la organización, fomentando el aprendizaje organizativo y promocionando una cultura basada en la innovación, valorando las ideas creativas de los empleados, socializando a los recién llegados mediante un proceso de generación de conocimientos, apostando por la toma de decisiones participativas junto con planes de carreras y políticas de compensación específicos, se verá recompensada, según Lado y Wilson (1994), por la obtención de unos mejores resultados que cuando se refuerzan las "rutinas defensivas" mediante

la estandarización de las operaciones del trabajo, la especialización de tareas, la formalización y rutinización del trabajo, el diseño de puestos, las reglas escritas y la estandarización de los procedimientos de las operaciones. Teniendo en cuenta estas consideraciones planteamos como hipótesis las siguientes:

H6a: Existe una relación positiva entre la adopción de determinadas políticas organizativas y de RRHH dirigidas a crear y mantener un capital humano estratégico y la creación de competencias transformacionales.

H6b: Las cajas con SRRHH cuyas políticas de RRHH potencien la creación y el desarrollo de su base de capital humano tendrán una mayor probabilidad de crear competencias transformacionales.

El SRRHH y las competencias basadas en los *outputs*

Según Lado y Wilson (1994), las entidades que cuenten con un SRRHH cuyas prácticas y políticas de RRHH exploten las *competencias basadas en los «outputs»* fomentando la involucración y compromiso de los empleados con la empresa y construyendo una buena imagen y reputación de la organización ante los grupos de interés externos e internos, obtendrán unos mejores resultados que aquellas cuyos SRRHH destruyan tales competencias mediante la utilización de un planteamiento mecanicista derivado de la orientación al control, la rutinización y la simplificación del trabajo a través del uso de reglas y procedimientos, así como de la autoridad jerárquica para lograr la coordinación y el control, que produce efectos disfuncionales incluyendo la deshumanización de los empleados, y puede ser la causa de que los miembros de la organización persigan sus propios intereses a expensas de los objetivos organizativos. Sobre la base de estas observaciones, las hipótesis relacionadas con las competencias basadas en los *outputs* son:

H7a: Existe una relación positiva entre la adopción de determinadas políticas organizativas y de RRHH dirigidas a crear y mantener un capital humano estratégico y la creación de competencias basadas en los «outputs».

H7b: Las cajas con SRRHH cuyas políticas de RRHH potencien la creación y el desarrollo de su base de capital humano tendrán una mayor probabilidad de crear competencias basadas en los «outputs».

2.2.3. El SRRHH como competencia estratégica

Siguiendo el razonamiento teórico sobre el valor estratégico de los SRRHH planteado en el epígrafe 1.5.3, y fundamentándonos en la teoría de la empresa basada en los recursos, nuestro último objetivo pretende analizar el grado de importancia estratégica que las cajas otorgan a su SRRHH como una fuente de ventaja competitiva para la empresa. Con este fin, se ha preguntado directamente a los encuestados si consideran que el SRRHH de sus entidades podría considerarse una competencia organizativa estratégica escasa, inimitable, insustituible y apropiable (Barney, 1991; Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993). Por tanto, sobre la base de estas consideraciones nos hemos planteado como tercer y último objetivo de nuestra investigación el siguiente:

OBJETIVO 3: **CONTRASTAR QUE LAS CAJAS DE AHORROS QUE SIGUEN POLÍTICAS DE RRHH QUE POTENCIAN LA CREACIÓN Y DESARROLLO DE UN CAPITAL HUMANO ESTRATÉGICO POSEEN UNA COMPETENCIA DISTINTIVA SOBRE LA BASE DE SU SRRHH**

Para alcanzar este objetivo, hemos considerado como variables dependientes las características que, según la teoría de la empresa basada en los recursos, debe tener el SRRHH para ser una fuente de ventaja competitiva, tal y como analizábamos en el epígrafe 1.2.2 de nuestro capítulo primero: (1) la heterogeneidad, y (2) la persistencia de esa heterogeneidad.

La primera de ellas está relacionada con la condición de *heterogeneidad* que es la que permite aprovecharse de las rentas ricardianas creadas por los recursos escasos y valiosos de la empresa (Barney, 1991). Esta condición permite explicar las diferencias de resultados dentro de un sector

al suponer que las empresas más rentables lo son porque poseen recursos superiores y valiosos que les permiten ser más competitivas. Según Fernández *et al*. (1998), la heterogeneidad se explica por la escasez de los recursos específicos e idiosincrásicos que sustentan las competencias distintivas de las empresas más competidoras del sector. Estos recursos se han desarrollado internamente de forma lenta y reflejan la historia única de estas empresas, siendo éstas, precisamente, las características que pueden hacer que un SRRHH se convierta en una competencia estratégica. Sobre la base de lo anteriormente expuesto esta primera hipótesis se puede plantear de la siguiente manera:

H8: Aquellas cajas que potencien la utilización de políticas de RRHH dirigidas a crear y mantener su base de capital humano tendrán una mayor probabilidad de poseer un SRRHH que sea heterogéneo.

Si bien los teóricos de la teoría de la empresa basada en los recursos coinciden en señalar que la heterogeneidad es un requisito necesario para la consecución del potencial competitivo, también coinciden al afirmar que para que ese diferencial sea sostenido, la heterogeneidad ha de ser duradera (Fernández *et al*., 1998). Es decir, se ha de perpetuar en el tiempo impidiendo que los competidores puedan replicar esos recursos que constituyen la base de la ventaja competitiva (Grant, 1991). Así pues, la persistencia de diferencias en los resultados intrasectoriales dependerá de otros aspectos como la facilidad con la que los competidores puedan identificarla, replicarla o superarla (límites *ex-post* a la competencia) o la facilidad con la que puedan adquirir los recursos o capacidades que la sustentan (movilidad imperfecta). Por tanto, nuestra segunda hipótesis puede formularse como sigue:

H9: Aquellas cajas que potencien la utilización de políticas de RRHH dirigidas a crear y mantener su base de capital humano tendrán una mayor probabilidad de poseer un SRRHH que sea difícil de imitar y de transferir.

Hasta aquí hemos considerado los diferentes factores que condicionan la persistencia de la ventaja competitiva. No obstante, la posesión de recursos escasos, valiosos y difíciles de imitar y de

transferir no implica que la ventaja que éstos confieren se traduzca de inmediato en rentas económicas apropiables (Fernández *et al*., 1998). La magnitud de las rentas obtenidas por la empresa depende también de la existencia de barreras que limiten la competencia *ex-ante* por los recursos escasos y valiosos (Peteraf, 1993). Si la oferta de los recursos superiores y valiosos es fija, la competencia *ex-ante* por su control puede incrementar el coste de adquisición, disipando parte de las rentas. Por todo ello, planteamos como última hipótesis relacionada con nuestro tercer objetivo la siguiente:

H10: Aquellas cajas que potencien la utilización de políticas de RRHH dirigidas a crear y mantener su base de capital humano tendrán una mayor probabilidad de poseer un SRRHH cuyos beneficios no sean disipados por los costes derivados de su implantación.

2.3. POBLACIÓN Y UNIDAD DE ANÁLISIS

En toda investigación, se debe proceder a definir con claridad y exactitud el universo objeto de estudio o base de la muestra, así como a determinar su tamaño, al objeto de estar en disposición de conocer la magnitud del mismo y decidir, en función de las limitaciones de la investigación, si proceder a realizar su estudio completo o limitarlo a un subconjunto del mismo.

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[24]), 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 Confederación Española de Cajas de Ahorros. 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 RRHH o jefes de personal de las entidades, por cuanto se

[24] Confederación Española de Cajas de Ahorros

asume que son estos directivos los que mejor conocen los aspectos relativos a la gestión de RRHH. Debido a que no pudimos acceder a ningún directorio oficial donde se recogiese la relación de directivos de RRHH 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.

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% (en el anexo I aparece recogida la relación de cajas participantes en el estudio). 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, para el análisis de la información. Ello supone una tasa de respuesta real del 60%.

2.3.1. Representatividad de la muestra

Tal y como se observa en la tabla 2.4, 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% de los activos totales del sector. Estas entidades además generan unas ventas de más de 2 billones de pesetas, que representan un 66,3% 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% y el 69,4% del total del sector, respectivamente. Finalmente, el número de tarjetas en circulación asciende a 12.404.437, lo que supone un 66,6% del total de tarjetas expedidas por las cajas.

Tabla 2.4. Características de la muestra: indicadores económicos
Fuente:Elaboración propia

TOTAL / CAJAS	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

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 2.5).

Tabla 2.5. Distribución de la población y de la muestra en función del número de empleados
Fuente:Elaboración propia

TIPO DE CAJA	POBLACIÓN		MUESTRA	
	n	%	n	%
Pequeña (< 500 empl.)	11	22,0	5	16,7
Mediana (500-2000 empl.)	27	54,0	19	63,3
Grande (> 2000 empl.)	12	24,0	6	20,0
TOTAL	50	100,0	30	100,0

Finalmente, la representatividad de la muestra también se comprobó mediante un test de la *t* para muestras independientes cuyos resultados, que se muestran en la tabla 2.6 para el total de activos, empleados e ingresos de 1997, nos permitieron concluir que las muestras formadas por las cajas que entraron en el estudio y las que no lo hicieron proceden de dos subpoblaciones en la que la media es la misma, es decir, no son independientes (para un nivel de significación del 0,05, ya que el *p*-valor asociado al estadístico de contraste es mayor que dicho nivel).

Tabla 2.6. Representatividad de la muestra
Fuente: Elaboración propia

VARIABLES	MUESTRA	Nº DE CASOS	MEDIA	DT	TEST DE *Levene*		TEST DE LA *t*	
					F	*p**	*t*	*p**
ACTIVO S	Si No	30 20	1036067,00 767301,00	1810818,31 739510,16	1,38	0,245	0,63	0,53
EMPLEADOS	Si No	30 20	1966,73 1602,70	3007,87 1427,80	0,95	0,334	0,50	0,61
INGRESOS	Si No	30 20	74027,36 56386,85	135068,43 52485,53	1,33	0,253	0,56	0,58

* Un paso previo al contraste de igualdad de medias es contrastar la igualdad de varianzas. En este caso, dado que el p-valor asociado al estadístico de contraste es mayor que 0,05, se acepta la hipótesis nula de igualdad de varianzas a ese nivel de significación.

Así pues, tanto el nivel de respuesta como la distribución de los individuos en función de la cifra de ingresos, empleados y activos, nos permiten afirmar que la muestra obtenida es suficientemente significativa con respecto a la población de referencia, de manera que las conclusiones extraídas pueden ser extrapolables al conjunto de la población, con un margen de error del 11,6 %.

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

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 2.7, el 53,3% de las entidades que constituyen la muestra son de origen público, mientras que el 46,7% restante son de origen privado. Además se observa como el 33,3% de las entidades estudiadas han experimentado procesos de fusión.

Tabla 2.7. Características de las entidades de la muestra
Fuente: Elaboración propia

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

Además se consideró oportuno obtener cierta información sobre los departamentos de RRHH 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 RRHH. De los datos obtenidos se desprende que: (1) en el 60% de las entidades el departamento de RRHH cuenta con una dotación de personal reducida, no superando las 10 personas; (2) un 20% de las cajas destina a este departamento entre 11 y 20 trabajadores y; (3) sólo 6 cajas cuentan con un departamento de RRHH 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% 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 RRHH coordinada sobre selección, formación, evaluación, promoción y retribución, tal y como muestran los datos de la tabla 2.8.

Tabla 2.8. Características de los departamentos de RRHH de las cajas que componen la muestra
Fuente: Elaboración propia

CARACTERÍSTICAS DEL DEPARTAMENTO DE RRHH		FRECUENCIAS	
		n	%
Nº DE PERSONAS	Menos de 10	18	60,0
	De 11 a 20	6	20,0
	De 21 a50	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 PRRHH	Sí	28	93,3
	No	2	6,7
	TOTAL	30	100,0
COORDINACIÓN PRRHH	Sí	29	96,7
	No	1	3,3
	TOTAL	30	100,0

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 2.9, 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%).

Tabla 2.9. Características del personal de las cajas de ahorros que componen la muestra

Fuente:Elaboración propia

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	

2.3.3. Características de los encuestados

En aras a 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 2.10). 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 RRHH,

contestando el director o subdirector de RRHH en el 42,3% de los casos y los jefes de personal en el 38,5%. En cuanto al número de personas a su cargo, éste no suele superar los 10 empleados con una tasa del 71,4%.

Tabla 2.10 Características de los encuestados
Fuente: Elaboración propia

CARACTERÍSTICAS		DIMENSIONES	MUESTRA	
			n	(%)
EDAD		25-35 años	1	3,8%
		36-45 años	11	42,4%
		46-55 años	11	42,4%
		55-Más años	3	11,4%
		TOTAL	26	1
SEXO		Hombre	25	96,2%
		Mujer	1	3,8%
		TOTAL	26	1
NIVEL DE ESTUDIOS		Secundarios	6	23,1%
		Universitarios medios	2	7,7%
		Universitarios superiores	18	69,2%
		TOTAL	26	100%
AÑOS DE EXPERIENCIA	SECTOR	0-10	6	23,1%
		11-20	7	26,9%
		21-30	7	26,9%
		31-Más	6	23,1%
		TOTAL	26	1
	CAJA	0-10	8	32%
		11-20	7	28%
		21-30	7	28%
		31-Más	3	12%
		TOTAL	25	1
	PUESTO	0-10	16	66,7%
		11-20	7	29,1%
		21-30	1	4,2%
		31-Más	0	0%
		TOTAL	24	1
PUESTO ACTUAL		DTOR/SBDTOR RRHH	11	42,3%
		JEFE PERSONAL/RRHH	10	38,5%
		SUBDTOR GENERAL	1	3,8%
		OTROS	4	15,4%
		TOTAL	26	100%
Nº PERSONAS A SU CARGO		0-10	15	71,4%
		10-20	4	19,0%
		20-30	1	4,8%
		30-Más	1	4,8%
		TOTAL	21	100%

2.4. FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS

Tal y como indicábamos en la determinación de los objetivos de esta investigación, las decisiones que se fueron tomando en lo referente al diseño de este estudio, y en concreto a la forma de recopilar la información necesaria, fueron consecuencia del propio proceso de aprendizaje interno que conlleva cualquier investigación. Si bien en un principio se pretendía realizar un estudio más amplio donde se respondieran a todo tipo de preguntas (*quien, qué, dónde, cómo y por qué*) acerca de la estrategia de RRHH seguida por las cajas de ahorros, el propio desarrollo de la investigación nos llevó a que la base de este primer trabajo fuese un estudio de corte más exploratorio, posponiéndose para un futuro la realización de un estudio de mayor profundidad, que a través de una metodología de corte más cualitativa, como los estudios de casos, nos permita responder a cuestiones referentes a *cómo* y *por qué* las cajas de ahorros pueden fundamentar su ventaja competitiva en sus RRHH.

Así pues, 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 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. Estos aspectos son tratados con mayor detalle en los siguientes apartados.

2.4.1. Las entrevistas en profundidad como técnica exploratoria de obtención de información

La utilización de las entrevistas en profundidad como metodología cualitativa puede jugar un papel fundamental en la estrategia de obtención de datos, ya que permite conseguir información complementaria a la inicialmente perseguida por el investigador, lo cual facilita el descubrimiento

de nuevas dimensiones del fenómeno estudiado y, además, sugiere conclusiones para las que otros métodos estaría incapacitados, ofreciendo así una descripción más holística del mismo (Soler, 1990; Ortega, 1992; Zikmund, 1998).

En nuestro trabajo, como ya se ha señalado, se optó por utilizar este método de obtención de la información con un doble objetivo. En primer lugar, sus resultados tendrían un carácter exploratorio o de acercamiento a la política de gestión de las organizaciones estudiadas y, en segundo lugar, también se podrían obtener las claves que permitirían definir las variables a utilizar en el estudio de naturaleza cuantitativa. En esta investigación se optó por el tipo de entrevista conocido como "entrevista dirigida a informantes clave", que son entrevistas realizadas a individuos que poseen un conocimiento, estatus y/o capacidad de comunicación especiales y que están dispuestos a compartir ese conocimiento con el investigador.

De entre los diferentes tipos de entrevistas, la que hemos utilizado ha sido la que se conoce como *entrevista no estructurada* en la que el investigador sigue un esquema general de preguntas flexible en cuanto a orden, contenido y formulación (Ander-EGG, 1991; Ruiz Olabuénaga, 1996). Este tipo de entrevista ofrece importantes ventajas a la investigación, sobre todo a la exploratoria, ya que, según Soler (1990), aporta ideas sobre variables significativas que son útiles para obtener una comprensión clara del problema y para determinar qué áreas deberían ser investigadas, e incluso para saber qué tópicos deben ser incluidos en la realización del cuestionario.

En el cuadro 2.1 se expone la ficha técnica que resume los rasgos del proceso de recogida de datos y tratamiento posterior de la información recopilada en esta primera fase de la investigación. Las primeras entrevistas tuvieron lugar en Las Palmas de Gran Canaria y fueron realizadas durante los meses de mayo y junio de 1997 a varios profesionales vinculados al sector. En concreto se realizaron tres entrevistas, dos a directivos en activo de una importante entidad de la provincia, y una tercera a un catedrático de la ULPGC con vinculación previa al sector. De este primer contacto con informantes clave, se vio la necesidad de desplazarnos a Madrid para obtener información que nos permitiera tener una visión más amplia sobre el estudio a realizar, sobre todo si pretendíamos realizarlo a escala nacional. Utilizando los contactos personales de compañeros del Departamento de Economía y Dirección de Empresas vinculados previamente al sector de forma profesional, pudimos concertar varias entrevistas con directivos de instituciones relevantes como la CECA, la FUNCAS y Caja Madrid. Estos contactos se realizaron en los meses de junio y julio de 1997.

Hemos de señalar que estos informantes clave nos pusieron en contacto con otros informantes que amablemente accedieron a entrevistarse con la investigadora. Por último, y una vez delimitados claramente los objetivos del estudio como consecuencia de las impresiones obtenidas de estos primeros contactos, se realizaron otra serie de entrevistas en Las Palmas de Gran Canaria con varios profesionales del campo -directivos y representantes sindicales- directamente vinculados a la gestión de RRHH.

Cuadro 2.1. Ficha técnica de la investigación cualitativa
Fuente: Elaboración propia

ASPECTOS DE LA INVESTIGACIÓN	ENTREVISTAS EXPLORATORIAS
Procedimiento metodológico	Entrevistas no estructuradas.
Tipos de preguntas	Abiertas.
Universo	Académicos, directivos y analistas del sector bancario.
Ámbito	Las Palmas de Gran Canaria, Madrid.
Forma de contacto	Personal, en lugar de trabajo.
Número de contactos realizados	16
Número de contactos válidos	10
Fecha de realización	De mayo a septiembre de 1997
Control del trabajo de campo	No se llevó a cabo ya que fueron realizadas directamente por la investigadora.

Las entrevistas se estructuraron en tres etapas perfectamente diferenciadas, las primera la constituía un prólogo informativo, la segunda un bloque de preguntas introductorias de naturaleza genérica cuyo objetivo era romper con la dinámica de trabajo de los entrevistados, centrando su atención hacia los temas a tratar, y, por último, las preguntas objeto de investigación (véase anexo II). A excepción del prólogo informativo, la entrevista era grabada en su totalidad, para facilitar la labor posterior de análisis de la información obtenida. Se estimó una duración global de la misma que oscilaría entre los 30 y los 40 minutos, aunque hay que señalar que la duración de las mismas fue desigual en función de las características del entrevistado, oscilando entre los 30 y los 70 minutos. Una vez finalizada la etapa de recogida de datos, se procedió a su transcripción con el objetivo de poder realizar un análisis posterior sobre toda la información recabada.

Como fruto de las entrevistas realizadas a los informantes clave del sector, se extrajeron una serie de conclusiones que reforzaron la necesidad de continuar con el proyecto de investigación que ya se había iniciado, resaltando la importancia del mismo. Entre las más relevantes cabe citar:

1. A pesar del peso que las cajas de ahorros tienen en el sector financiero español, siguen siendo "[...] las grandes desconocidas".

   "Se da la paradoja de que son un jugador del sistema financiero muy importante, con más del 40% del total de los recursos del sistema, del que se publican muchas estadísticas..., pero no hay nadie que se dedique a su análisis profundo desde el punto de vista financiero y de gestión".

2. Se constataron muchos de las conclusiones ya comentadas sobre la reacción de las cajas durante los últimos años para adaptarse a las nuevas circunstancias del entorno.

   "[...] la adaptación que ha tenido lugar en los últimos cinco años ha sido bastante buena, es decir, viéndolo desde fuera, pocos se podían haber imaginado mejores comportamientos o rendimientos de las cuentas de resultados".

3. La adaptación ha supuesto un cambio importante en la forma de trabajar de las cajas sin perder de vista sus valores tradicionales.

   Las cajas "[...] se han mantenido fieles a su filosofía", al tiempo que han sabido adaptarse a los nuevos tiempos donde "[...] la calidad del servicio al cliente y hacer las cosas muy bien van a ser factores determinantes".

4. Se observan diferencias entre las cajas, sobre todo en lo que respecta a su filosofía de trabajo

   "Sí, yo creo que hay diferencias, aunque es difícil de delimitar. [...] Es cierto que determinados comportamientos pueden llevar a diferencias sustanciales. [...] ¿Por qué se explica eso? Porque los equipos directivos han encontrado una filosofía de coger unas cajas medianas y pequeñas y han optimizado y racionalizado su comportamiento. Eso ha propiciado unos resultados muy distintos. Es evidente que si durante muchos años han venido actuando en una dirección determinada se vean unos resultados derivados de su forma de hacer".

5. Se comienza a dar importancia a los factores organizativos internos

   "Desde luego hay factores exógenos que inciden en la cuenta de resultados..., pero yo creo que hay algunos elementos de política interna que las entidades no airean por ahí, pero está claro que eso influye también. Es evidente que, ahondando en las entidades, se puede llegar a identificar las políticas más agresivas en cuanto a la búsqueda de la rentabilidad, la presión de la calidad o la presión de los RRHH. Yo creo que estos factores inciden, y de hecho, cuando uno analiza más a fondo las instituciones o cuando conoce la institución, se pueden detectar relaciones entre resultados y factores de gestión".

6. Además, se observa como esos factores organizativos internos son considerados como elementos importantes, no sólo del éxito competitivo actual, sino también, del futuro, resaltándose la importancia de las capacidades y de los "intangibles".

   "[...] cuando se valoren las capacidades que tengas o no tengas, y que tengan las instituciones, las cosas serán distintas".

   "[...] Yo creo que cada día, con el mercado cada vez más competitivo, lo intangible adquiere una gran importancia. Los recursos se pueden encontrar, pero los intangibles es lo que es más difícil de conseguir, y de cara al futuro yo creo que en lo que tenemos que pensar es más en lo intangible".

7. De entre los recursos y capacidades clave para el éxito competitivo, se resalta la importancia de los RRHH y los sistemas de gestión.

   "Tener a gente más formada, más preocupada en una dirección por la calidad, por un buen servicio, atender al cliente. [...] Yo creo que lo intangible de las capacidades de las personas y los sistemas; los sistemas de dirección y formación es lo que realmente da la ventaja competitiva y lo que puede hacer que las estrategias tengan éxito o no. Hay que invertir en los intangibles, en las personas, en la formación, en ilusionarlas con los proyectos, hay que embarcarse en proyectos que requieren inversiones, pero, sobre todo, que los recursos humanos con los que uno cuenta estén orientados hacia esa misión".

8. Pero el capital humano que se necesita ante los nuevos retos de futuro no es un trabajador cualquiera, sino un profesional. Profesional que se convierte en un recurso escaso, difícil de conseguir y de reemplazar, por lo que la política de gestión de RRHH debe estar orientada a atraer, desarrollar y mantener ese recurso estratégico.

   "El negocio bancario es un negocio de servicios, de personas y, por tanto, tienen que buscar a esas personas motivadas para la buena marcha de la entidad". Se hace necesario "[...] una capitalización en capital humano, porque ante clientes más sofisticados, los recursos humanos también tienen que ser más sofisticados y estar mejor capacitados. Deben adaptarse a los nuevos mercados, a las nuevas posibilidades de negocio, a las nuevas exigencias de los clientes, y ya no se pueden sólo alquilar, ya no se pueden tener sólo buenos recursos humanos administrativos, sino que, lógicamente, tienen que haber buenos profesionales". Esto supone "[...] una apuesta radical por vincular y motivar a tus empleados en la maximización del beneficio". Hay que contar con "[...] mecanismos que traten de vincular a las personas en los proyectos de las empresas a largo plazo".

Fruto de la revisión y análisis de la información obtenida en esta primera fase, surge la determinación de acometer el estudio mediante el uso de una encuesta a nivel nacional. Esta decisión nos llevó a realizar otra serie de entrevistas, estas últimas dirigidas a informantes clave vinculados al departamento de RRHH, cuyas conclusiones nos sirvieron para esbozar el cuestionario sobre el que se desarrollaría la encuesta postal, cuyos pormenores analizaremos a continuación.

2.4.2. La encuesta como proceso de obtención de información: El cuestionario

El método de investigación elegido para la obtención de la información básica necesaria para el logro de los objetivos de este estudio, fue la *encuesta*, entendida ésta como la obtención de datos de interés mediante la interrogación a los individuos de la población, siendo el instrumento básico de este método el *cuestionario*, sobre los hechos y aspectos que interesan en la investigación. La finalidad del cuestionario es obtener, de manera sistemática y ordenada, información de la población investigada sobre variables o temas que nos interese conocer. Frente a otros instrumentos

cualitativos de obtención de la información, la encuesta presenta la ventaja de que, al responder a un enfoque completamente estructurado, pueden aportar unos resultados estadísticamente representativos del universo y generalizables, aunque con una explicación de la descripción de los hechos no tan rica y profunda como las técnicas cualitativas.

El tipo de cuestionario utilizado fue postal y *autoadministrado*, en el que los encuestados, previa lectura, contestaron por escrito, sin intervención directa de persona alguna implicada en la investigación (Babbie, 1995). Entre las razones que nos llevaron a elegir este método particular de recopilación de la información se encontraba, por un lado, el coste asociado a la dificultad de acceder a todas y cada una de las entidades objeto de estudio, diseminadas por todo el territorio nacional y, por el otro, la necesidad de involucrar a los encuestados, sobre todo, en la obtención de ciertos datos cuantitativos sobre el personal, siendo este tipo de encuesta el más conveniente para el encuestado, pues le permite cumplimentar el cuestionario en el momento que desee y empleando para ello el tiempo que necesite.

En cuanto a la redacción del cuestionario, cuya formulación final aparece en el anexo III, se intentó tener en cuenta todos aquellos aspectos que pudieran mejorar la calidad del mismo. Así, y en cuanto a la formulación de las preguntas se tuvieron en cuenta todas aquellas recomendaciones de la literatura especializada para no incitar a una respuesta inexacta que no correspondiera a la información buscada o evitar el ejercer influencia en el sentido de la respuesta. Así, en el proceso de su elaboración se siguieron tres etapas:

– En una primera etapa, se procedió a revisar la literatura empírica relacionada con la concepción estratégica de los RRHH y su gestión, así como con la teoría de la empresa basada en los recursos, para así extraer cuestiones y escalas de medición fiables para cada una de las variables que pretendíamos medir. Asimismo, en esta fase se tuvo muy en cuenta las conclusiones extraídas como consecuencia del análisis de la información obtenida en las entrevistas en profundidad mantenidas con los informantes clave. Como resultado de ello, se elaboró un primer cuestionario.

– A continuación, este cuestionario fue revisado por varios compañeros del Departamento, quienes aportaron numerosas consideraciones sobre la estructura y redacción del mismo, a efectos de mejorar su comprensión.

– Finalmente, éste último cuestionario fue pretestado con cinco expertos en el sector de cajas de ahorros, dos de ellos catedráticos del Departamento de Economía y Dirección de Empresas con vinculación profesional previa en el sector, y los tres restantes profesionales en activo en el mismo. Como resultado del pretest, se introdujeron algunos cambios en el cuestionario que ayudaron a mejorar el nivel de comprensión y la idoneidad de las escalas utilizadas. Asimismo, antes de lanzar el cuestionario definitivo éste fue enviado al director del Departamento de Estudios e Investigación en el Sistema Financiero de la Fundación de las Cajas de Ahorros Confederadas para la Investigación Económica y Social.

Considerando la finalidad de las preguntas integrantes del cuestionario, éstas pueden ser agrupadas en las siguientes categorías:

a. Preguntas encaminadas a medir la actuación de las cajas en lo referente a sus prácticas y políticas de gestión de RRHH, así como la filosofía de política organizativa de la entidad, directamente relacionada con la gestión de los RRHH.

b. Preguntas orientadas a medir el grado de importancia de la gestión de RRHH dentro de la política organizativa de la empresa, y más concretamente la concepción estratégica que se tiene en la entidad en relación al SRRHH.

c. Cuestiones que pretenden identificar las competencias organizativas creadas durante los últimos años por la entidad.

d. Preguntas relacionadas con factores indicadores del éxito de las entidades.

e. Cuestiones para determinar las características de las cajas y del departamento de RRHH.

f. Preguntas para determinar el perfil del personal de las cajas.

g. Preguntas sobre las características de los encuestados.

En los apartados siguientes analizaremos con mayor profundidad las distintas categorías de preguntas que conforman el cuestionario.

Política de gestión de RRHH y organizativa

El propósito de este conjunto de preguntas era identificar el estilo de gestión de los RRHH adoptado por cada caja, analizando para ello sus prácticas y políticas sobre RRHH. Tras revisar la literatura (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 esta primera parte del cuestionario dos preguntas; una primera donde se abordan cuestiones referentes a los aspectos más concretos de selección, formación, evaluación, promoción y compensación; y una segunda pregunta donde se analizan los aspectos más generales de la política organizativa que influyen también en la gestión de los RRHH.

Todos los factores analizados en la primera cuestión se han agrupado porque partimos de la concepción de que las distintas prácticas de RRHH se integran en un sistema "arquitectónico", donde cada una debe ser alineada con las otras de forma consistente, para poder tener un efecto sobre la actuación organizativa. De esta manera, las políticas de selección, formación, promoción, evaluación y compensación seguidas por las entidades, son estudiadas de forma conjunta para así aprovechar las sinergias que se producen entre ellas, así como su contribución a la mejora de los resultados organizativos (Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988).

En cuanto a la pregunta 2 del cuestionario, lo que se pretende es conocer los aspectos de la política organizativa de las entidades que reflejen la concepción que se tiene sobre los RRHH. En este sentido, Arthur (1994) 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. Por su parte, Lado y Wilson (1994) consideran que la política organizativa de las

empresas debe estar integrada con la política de RRHH para potenciar la generación de competencias organizativas.

El tipo de pregunta utilizado en función del formato de respuesta presentado a los encuestados fue de escalas subjetivas numéricas del tipo Likert con siete 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 (pregunta 1) y a la política organizativa (pregunta 2), que ascendieron a 18 y 12 pares, respectivamente. Para evitar sesgos a la hora de contestar, se ha alterado deliberadamente el orden de las escalas en algunas preguntas.

El valor estratégico del SRRHH

Esta segunda sección del cuestionario tiene por objeto obtener una medida de la consideración estratégica que las entidades tenían de su SRRHH. Para conseguir este objetivo, en el cuestionario se incluye a modo de introducción una definición de lo que se entiende por SRRHH, apoyada en las definiciones de Lado y Wilson (1994) y De Saá (1998), en los siguientes términos: un SRRHH es un "conjunto de distintas actividades, funciones y procesos interrelacionados que se realizan para atraer, desarrollar y mantener los RRHH de una empresa". En esta parte del cuestionario se le pedía a los encuestados que expresaran su opinión en relación a cinco afirmaciones presentadas en una escala subjetiva numérica bipolar tipo Likert de 7 puntos, referidas al grado de importancia, imitabilidad, especificidad, transferibilidad y relación coste beneficio de la implantación del SRRHH de la entidad. También en este caso, para evitar sesgos a la hora de contestar, se ha alterado deliberadamente el orden de las escalas en algunas preguntas.

Creación de competencias organizativas

Con la pregunta 4 del cuestionario se pretende medir el grado de creación de competencias organizativas en cada entidad, partiendo de la clasificación de competencias organizativas propuesta por Lado y Wilson (1994). A este respecto, se pidió a los encuestados que indicaran en qué medida había cambiado (disminuido o incrementado) durante los últimos 3 años una serie de aspectos que consideramos relacionados con la creación de estas competencias, 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.

Indicadores del éxito de las entidades

Para obtener la información al respecto, se incluyeron en el cuestionario 2 preguntas relacionadas con una serie de indicadores frecuentemente utilizados en el sector financiero. Por un lado, se introdujo una pregunta que nos permitió conocer el comportamiento de un conjunto de indicadores subjetivos relacionados con las repercusiones de la política de RRHH, durante los últimos tres años, sobre variables como la promoción, la rotación interna y externa y el absentismo, a través de una escala Likert de 7 puntos con 5 afirmaciones. Por otro lado, y a través de la pregunta 6, se pidió a los entrevistados que indicaran en una escala numérica subjetiva tipo Likert de 7 puntos, cómo habían variado durante los últimos 3 años ciertos indicadores financieros (margen financiero, margen operativo, margen de explotación y comisiones), tanto en términos absolutos como en términos relativos en comparación con la competencia.

Características de las cajas y del departamento de RRHH

Las preguntas de esta sección del cuestionario tienen como objetivo recoger cierta información adicional sobre las cajas de ahorros, así como sobre su departamento de RRHH.

En lo referente a las características de las cajas, el tipo de cuestiones utilizadas para identificar estos aspectos fue el de preguntas cerradas, de forma que el encuestado se limitó a elegir una de las respuestas definidas previamente en el cuestionario, en relación a si su entidad era de naturaleza pública o privada (pregunta 7) y a si existía como resultado de un proceso de fusión o mantenía su independencia (pregunta 8).

Para conocer la envergadura y complejidad del departamento de RRHH, se preguntó de forma abierta a los encuestados en primer lugar, sobre el número de personas que forman parte de dicho departamento (pregunta 9); y en segundo lugar por la existencia de bases de datos informatizadas sobre el personal (pregunta 10). Esta cuestión era de gran importancia ya que en la siguiente

sección del cuestionario se pedía una serie de datos en relación al personal de la entidad, cuya obtención podía dificultarse si no se contaba con el soporte informático necesario. Por último, en este apartado preguntamos si se realizaba una planificación anual del número de trabajadores y capacidades necesarias (pregunta 11), y si el departamento de RRHH coordinaba sus políticas de gestión de RRHH (pregunta 12).

Perfil del personal de las cajas

En este apartado del cuestionario, lo que se pretendía era recoger toda la información complementaria sobre los trabajadores que nos pudieran ofrecer las cajas, a fin de enriquecer las conclusiones de la pesente investigación. Esto se ha hecho a través de un conjunto de preguntas abiertas, presentadas de forma esquemática en un cuadro resumen, donde se solicitaban datos sobre aspectos relacionados con:

- Nºde trabajadores según tipo de contratación.
- Nº de trabajadores según intervalos de edad.
- Distribución de la antigüedad de los empleados.
- Nivel de formación de los empleados.
- Nº de personas promocionadas durante los últimos 3 años.
- Nº de bajas definitivas durante los últimos 3 años.
- Gastos totales de formación.

Características demográficas y profesionales de los encuestados

Al objeto de conocer el perfil de los directores de RRHH o jefes de personal de las cajas encuestadas, hemos incluido en el cuestionario seis preguntas relacionadas con el perfil demográfico y profesional de los encuestados, con el fin de controlar, además, que la persona que cumplimentó el cuestionario era la idónea. Estas cuestiones hacen referencia a la edad, sexo y nivel de estudios del encuestado, así como a los años de experiencia en el sector, en el puesto actual y en la entidad, su categoría profesional y el número de personas a su cargo.

2.4.3. La revisión documental

A pesar de que la principal fuente de información ha sido, como ya se ha descrito, las encuestas realizadas a los directivos de RRHH de las entidades estudiadas, se procedió también a la revisión de diversas fuentes documentales que nos permitieron contrastar algunos de los datos recopilados, así como obtener información adicional que pudiera facilitar y completar la interpretación de los datos obtenidos sobre cada una de las cajas encuestadas. De este modo se revisaron las memorias de actividad de aquellas cajas que amablemente nos las habían facilitado, así como un gran número de artículos de revistas especializadas que realizan un seguimiento pormenorizado de la actividad de los bancos y cajas en el sector.

Gran parte de la información recopilada en esta fase fue utilizada, sobre todo, para tener un conocimiento más profundo del sector y de su forma particular de operar, lo cual nos facilitó en gran medida el proceso de formulación de las cuestiones a analizar. Para esta revisión documental se contó con la inestimable colaboración de la FUNCAS, quien nos facilitó el acceso a su base documental, poniendo a nuestra disposición no sólo las revistas de prensa sobre el sector, sino también las publicaciones internas de estudios llevados a cabo por esta institución. Esta revisión documental la llevó a cabo la investigadora directamente -durante su estancia en Madrid para la realización de las entrevistas anteriormente comentadas- lo cual permitió una mejor selección y discriminación de la información relevante para los objetivos del estudio.

En último lugar, y para la contrastación de los datos sobre resultados preguntados en el cuestionario, se procedió a la obtención de los datos financieros recogidos en las cuentas anuales de las distintas cajas, y que son publicados cada año en los *Anuarios Estadísticos* de la CECA. Esta información se obtuvo en soporte informático, lo cual facilitó en gran medida el cálculo de los indicadores de resultados necesarios para el logro de nuestros objetivos de investigación.

2.5. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

En consonancia con el *Método de Diseño Total* (Dillman, 1983), para realizar una buena investigación no sólo es necesario cuidar el proceso de redacción del cuestionario, sino que además habría que prestar atención también a todo el proceso de realización de la encuesta. En este sentido,

y al objeto de establecer confianza y credibilidad hacia el estudio, fue de suma utilidad la colaboración de la Fundación de las Cajas de Ahorros Confederadas para la Investigación Económica y Social, que participó en el proyecto no sólo financieramente, sino también prestando su apoyo institucional para contactar con las entidades objeto de estudio. De esta manera, una semana antes del envío del cuestionario, la Fundación informó a todas los responsables de RRHH de las cajas sobre el estudio que se pretendía realizar, así como del apoyo que esta institución prestaba a dicha invetigación. En esta misma carta -que estaba dirigida de forma individualizada a los directores o responsables de RRHH de las entidades, y aparecía impresa en papel con membrete de la Fundación y firmadas individualmente por el director del Departamento de Estudios e Investigación en el Sistema Financiero (véase anexo IV)- se notificaba a todas las entidades la próxima llegada del cuestionario y se solicitaba la colaboración de las mismas en su cumplimentación.

Una semana después, se procedió al envío de los cuestionarios acompañados por dos cartas de presentación. Una de ellas emitida por la Fundación -con las mismas características de formato que la prenotificación-, donde se pedía nuevamente la colaboración para la cumplimentación del cuestionario adjunto (véase anexo V). Y en la segunda de ellas (véase anexo VI), -impresa en papel con membrete del Departamento de Economía y Dirección de Empresas y firmadas individualmente tanto por la doctoranda como por el director de la tesis-, donde se realizaba una introducción del estudio, destacando su utilidad y la importancia de la participación del encuestado, se explica el procedimiento de respuesta, anunciando que se incluye un sobre ya franqueado para ello, se asegura la confidencialidad de la información obtenida, se especifica quién debería contestar al cuestionario, se proporciona un teléfono de contacto y, por último, se intenta aumentar la motivación del encuestado ofreciendo la posibilidad de recibir los resultados del estudio. El cuestionario y las cartas son enviados en un sobre donde se incluye, además, otro sobre debidamente franqueado para facilitar la devolución de la respuesta, que ha sido codificado a efectos de un seguimiento posterior. De esta forma, el 16 de febrero de 1998 se realiza el primer envío postal a un total de 50 cajas de ahorros.

Entre el 3 y el 9 de marzo se lleva a cabo un seguimiento telefónico en el que se intenta contactar directamente con las personas a las que ha ido dirigida la encuesta, así como las cartas de solicitud de colaboración. De este primer contacto telefónico se obtiene una primer sondeo que permitió comprobar la predisposición a colaborar de un total de 27 entidades, siendo destacable el hecho de

que sólo 4 cajas manifestaron una negativa rotunda a la colaboración. Sin embargo, por diversas causas, no pudimos obtener la confirmación de todas las entidades en este primer sondeo, dado que, por ejemplo, muchas cajas aún no habían recibido el cuestionario. Debido a las dificultades para la recepción del primer envío postal, y tras conocer que se pudieron deber, en parte, a los problemas derivados de la huelga nacional que el personal de Correos estaba llevando a cabo como forma de reivindicación, se optó por no realizar el segundo envío a través del correo ordinario, sino mediante fax, que se hizo llegar a todas las cajas que no lo habían recibido por vía postal y no habían expresado una negativa rotunda a participar en la investigación.

Dado que para la total cumplimentación del cuestionario se necesitaba cierto margen de tiempo, pues se solicitaba información que había que recopilar cuando no se encontraba disponible, dejamos transcurrir un período prudencial de tres semanas antes de volver a contactar telefónicamente con las cajas que ya habían dado su conformidad. Durante este margen temporal, se realizó un segundo contacto telefónico con los directivos de aquellas entidades que aún no nos habían confirmado su decisión, lo cual nos permitió obtener la promesa de colaboración de otras 10 entidades, a la vez que se realizaba un seguimiento del envío de las respuestas ya cumplimentadas. Fue precisamente este control telefónico de las respuestas el que nos permitió corroborar las sospechas de problemas de recepción de las mismas; así, cuatro encuestas están aún hoy en paradero desconocido, pues aunque se confirmó por parte de la entidad su envío, a la fecha de hoy todavía no se han recibido. Por último, en un intento de aumentar el número de respuestas, se acudió a la vía de los contactos personales, aprovechando la oferta lanzada por varios profesionales del sector de contactar con los compañeros de aquellas instituciones que aún no habían respondido.

El proceso de recogida de datos comenzó el 25 de febrero de 1998 con la recepción del primer cuestionario y finalizó el 30 de julio del mismo año. Hay que señalar que en algunas ocasiones los cuestionarios fueron devueltos sin estar completamente cumplimentados, faltando, sobre todo, datos relativos a las características del personal de las cajas. Aunque, como ya se explicó anteriormente, estos datos no afectan directamente a los objetivos e hipótesis a estudiar, se realizó un esfuerzo adicional para obtenerlos, contactando mediante fax con la persona que había cumplimentado el cuestionario. Gracias a este medio, se pudo contar con una información más rica y completa sobre las entidades participantes en el estudio.

A continuación se expone la ficha técnica que resume las características de los procesos de recogida de datos y tratamiento posterior de la información realizada en esta fase de la investigación (véase el cuadro 2.2).

Cuadro 2.2. Ficha técnica de la investigación: encuestas
Elaboración propia

ASPECTOS DE LA INVESTIGACIÓN	ENCUESTAS
Procedimiento metodológico	Encuestas postales
Tipos de preguntas	Actitudinales, con escala Likert, abiertas y cerradas.
Universo	Directivos de RRHH de las 50 cajas de ahorros españolas.
Ámbito	Nacional.
Fecha de realización del *pretest*	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 cajas, ya que 2 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 *SPSS-PC+*.

El esfuerzo realizado, tanto en el diseño del trabajo de campo, como en el proceso de recogida de la información, se vio, sin embargo, recompensado con un alto índice de respuesta (64%), por lo que corroboramos la veracidad de la afirmación de Dilman (1983:376) de que "[...] el éxito del uso de cualquier encuesta o cuestionario autoadministrado requiere de un «esfuerzo extra». De modo, que, para aquellos que estén dispuestos a realizar ese esfuerzo adicional, los resultados [...] serán mejores".

2.6. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Una vez finalizado el proceso de recogida de datos, se procedió a clasificar (codificar y tabular) los datos iniciales contenidos en cada uno de los cuestionarios considerados válidos. Dado que gran parte de las preguntas del cuestionario incluían ítemes que analizaban los dos extremos de la dimensión que se pretendía medir, se recodificaron todas las cuestiones que pertenecían a aquel extremo de cada dimensión que nos interesaba para nuestro análisis. Para la realización de esta tarea se utilizó el programa informático "SPSS/PC+" (*Sratistical Package for Social Sciences)*, que en su versión 6.3.1 para *Windows* permite crear la hoja de cálculo sin necesidad de utilizar otros programas de bases de datos, como ocurría anteriormente. Una vez acometido este primer paso, se procedió a depurar la base de datos, para detectar los posibles errores que se pudiera haber cometido durante la transcripción de la información. Así, se obtuvo un listado de las frecuencias de cada una de la variables, para realizar una verificación de que todos los códigos de las variables categóricas se situaban entre los posibles. Cuando se detectaron anomalías, se procedió a identificar el cuestionario al que pertenecía dicha respuesta y se realizaba la corrección pertinente en la base de datos.

Una vez codificada, tabulada y verificada la información, se procedió a realizar los análisis estadísticos oportunos que nos permitieran cumplir con los objetivos propuestos, así como contrastar las hipótesis de trabajo establecidas en la presente investigación, utilizándose en cada uno de esos análisis una serie de estadísticos, tal y como se describe a continuación.

1. *Análisis de fiabilidad de las escalas*. En primer lugar se procedió a examinar la consistencia interna del cuestionario y de cada una de las escalas con variables cuantitativas, utilizando para ello el estadístico *alfa* de Cronbach (1951), que analiza la correlación media de un ítem con todos los demás ítemes de la escala. Si se obtiene un coeficiente alto, la escala es fiable y los resultados son estables. Si bien su valor puede oscilar entre cero y uno, al interpretarse como un coeficiente de correlación, no existe un acuerdo generalizado sobre cuál debe ser el valor a partir del cual pueda considerarse una escala como fiable. En este sentido, en la tabla 2.11, se recogen los niveles de fiabilidad recomendados por diferentes autores.

Tabla 2.11. Niveles del *alpha* de Cronbach recomendados
Fuente: Basado en Peterson (1994:382)

AUTORES	SITUACIÓN	NIVEL RECOMENDADO
Davis (1964)	Predicción para individuos	Superior a 0,75
	Predicción para grupos de 25-50	0,5
	Predicción para grupos de más de 50	Inferior a 0,50
Nunnally (1967)	Investigaciones preliminares	0,50 - 0,60
	Investigaciones básicas	0,8
	Investigaciones aplicadas	0,90 - 0,95
Nunnally (1978)	Investigaciones preliminares	0,7
	Investigaciones básicas	0,8
	Investigaciones aplicadas	0,90 - 0,95
Kaplan y Saccuzzo (1982)	Investigaciones básicas	0,70 - 0,80
	Investigaciones aplicadas	0,95
Murphy y Davidshoter (1988)	Nivel no aceptable	Inferior a 0,60
	Nivel bajo	0,7
	Nivel moderado	0,80 - 0,90
	Nivel alto	Superior a 0,90
George y Mallery (1995)	Nivel no aceptable	Inferior a 0,5
	Nivel débil	0,50 - 0,60
	Nivel cuestionable	0,60 - 0,70
	Nivel bueno	0,70 - 0,80
	Nivel excelente	Superior a 0,90

2. *Cálculo de la distribución de frecuencias de las variables nominales y ordinales*. Este análisis nos proporciona, de forma detallada, las frecuencias absolutas y relativas de cada una de las categorías de las variables estudiadas.

3. *Análisis factorial de componentes principales con rotación varimax*. Este análisis se llevó a cabo en la presente investigación con el objeto de reducir la dimensionalidad de las diferentes escalas utilizadas en el cuestionario y facilitar el análisis e interpretación de los datos, con la menor pérdida posible de información. Se obtuvieron los denominados factores o componentes principales, como variables sintéticas no correlacionadas entre sí que aglutinan el porcentaje mayor de la varianza explicada. Hay que recordar que esta técnica es considerada como "[...]un método «blando» en el sentido de que no requiere hipótesis a *priori* sobre la estructura de los datos y sus interrelaciones, ni sobre la distribución de probabilidad multivariante a que responden" (González, 1991:63). Dado que los resultados de este análisis fueron utilizados

como datos de entrada para un análisis *cluster* posterior, podemos afirmar que el empleo de este método estadístico en el presente trabajo ha respondido a los tres propósitos para los que según González (1991) puede servir: (1) describir sintéticamente grandes masas de datos cuantitativos, (2) obtener índices sintéticos de un fenómeno que se ha medido a través de múltiples facetas, características o indicadores parciales, y (3) utilizar las coordenadas de los individuos en los componentes como datos de entrada para aplicar otro método multivariante.

4. *Análisis cluster*. Esta técnica tiene por objetivo formar grupos de objetos (individuos) homogéneos respecto a una variedad de atributos, que pueden ser tanto cualitativos como cuantitativos. En esta investigación se ha utilizado un *cluster* aglomerativo no jerárquico, utilizando el método de las K-medias, que permite reasignaciones entre individuos a lo largo del proceso iterativo. Este método parte de una configuración arbitraria con el número de grupos prefijado, se calculan los centros de gravedad, y se configuran nuevos grupos, asignando cada individuo al centro más próximo. Partiendo de los objetivos establecidos en el presente trabajo, se procedió a realizar el análisis *cluster* con la finalidad de detectar la existencia de grupos estratégicos de cajas de ahorros en relación a las políticas de RRHH aplicadas. Para ello, se consideraron como variables independientes los factores identificados en el análisis de componentes principales realizado previamente sobre los ítemes del cuestionario que pretendían medir esta dimensión. Como resultado de aplicar este análisis, se pudo verificar la existencia de parámeros de respuestas comunes entre las distintas cajas con respecto a los factores considerados relevantes o explicativos de las distintas políticas seguidas por estas entidades.

5. *Análisis de las relaciones entre variables*. Muchas de las hipótesis de la presente investigación preveían la existencia de relaciones entre dos variables, de tal modo que utilizamos varios estadísticos para detectar la existencia de dicha relación, así como el grado de asociación existente entre las variables en cuestión. Los estadísticos utilizados en esta investigación han sido los siguientes:

   - El coeficiente de *correlación de Pearson* o *r de Pearson* para medir el grado de asociación entre variables de intervalo o de razón, y cuyos valores pueden oscilar entre -1 y +1, de tal forma que cuanto más próximo a cero esté el estadístico, menor correlación existirá entre ambas variables.

- *El coeficiente «eta»*, utilizado en aquellos casos en los que la variable dependiente es de intervalo y la independiente es nominal u ordinal. En este caso, no se asume la existencia de una relación lineal entre ambas variables y se puede interpretar como el porcentaje de varianza de la variable dependiente que se asocia con la variable independiente. Según Ferrán (1996), el coeficiente *eta* es una medida apropiada en el caso en que se analizan los valores de una variable Y, en escala de intervalo o de razón, en los distintos grupos o subpoblaciones establecidos por los valores de otra variable X cualitativa. Compara la variabilidad de la variable Y explicada por las diferencias entre grupos con la variabilidad total de la muestra, tomando valores entre cero y uno. Valores de *eta* próximos a cero indicarán que el comportamiento de Y es independiente de los grupos, pues la media de Y es la misma en todos ellos. Valores de *eta* próximos a uno indicarán mucha dependencia, pues la media de Y es mayor o menor que la media global, dependiendo del grupo. El cuadrado de este coeficiente (eta^2) puede interpretarse como la proporción de variabilidad de la variable dependiente, Y, explicada por los valores de la independiente, X, por lo que puede utilizarse como medida del grado de asociación existente entre las variables en cuestión.

6. *Análisis de la varianza «oneway»*. Se trata de un test de significación global que compara estadísticamente la variabilidad o diferencias entre los grupos definidos por las categorías de la variable dependiente, con las diferencias que existen dentro de cada grupo, y que se puede utilizar cuando la variable dependiente es cuantitativa (de intervalo o de rango) y la independiente es cualitativa (nominal u ordinal). Así, si las diferencias son significativas, podemos concluir que: (1) existen diferencias entre los distintos grupos analizados; (2) las variaciones observadas no son debidas al azar; y (3) la variable independiente ayuda a explicar la variabilidad de la variable endógena, ya que la variación dentro de los grupos es muy inferior a la observada entre los grupos. En este análisis se utiliza la *F* de *Snedecor* para medir el grado de significación global, indicando si la variable independente tiene un efecto significativo sobre la variable dependiente, pero no cuáles son los pares de grupos que difieren significativamente, de ahí que hayamos utilizado los tests de comparaciones múltiples, concretamente el de *Tukey* y el de *Scheffé*, siendo este último el más conservador de los dos. Por otra parte, para comprobar la homogeneidad en las varianzas de los grupos, que es un requisito previo que debe cumplirse para poder realizar un análisis de la varianza, aplicamos el test de *Levene*.

7. *Análisis de la varianza de «Kruskal-Wallis»*. Este contraste no paramétrico se utiliza cuando se mide una variable en escala al menos ordinal X sobre *k* subpoblaciones (*k* mayor o igual que 2) de una muestra, y trata de contrastar la hipótesis nula de que la distribución de X es la misma para todas las subpoblaciones de la muestra.

8. *Contrastes de igualdad de medias*. En relación a los contrastes de igualdad de medias, y como se trataba de variables cuantitativas, se utilizó el test de la *t* para muestras independientes.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS Y RESULTADOS

3.1. RELACIÓN DE LAS PRÁCTICAS Y POLÍTICAS DE RRHH CON LOS RESULTADOS ORGANIZATIVOS

En este epígrafe pretendemos exponer los diferentes análisis llevados a cabo y los resultados obtenidos para alcanzar el primer objetivo de esta investigación, que pretende describir cómo incide en los resultados organizativos el SRRHH adoptado por las cajas de ahorros, es decir, la combinación de prácticas y políticas de RRHH 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 ítemes 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 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.

3.1.1. 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).

Tal y como indicábamos en el epígrafe 2.6, 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 ítemes que miden lo opuesto a los que miden los demás. Cuanto más cercano esté el valor del *alpha* de Cronbach a 1, mayor es la consistencia interna de los ítemes 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 (véase tabla 2.11).

En nuestro caso particular, fueron varias las escalas utilizadas para medir las dimensiones teóricas necesarias para contrastar las hipótesis de este estudio. Así, y en lo referente a este primer objetivo, se utilizó una escala de 18 ítemes para medir la filosofía imperante en las políticas y prácticas de RRHH 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 ítemes, 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 ítemes utilizados para medir la filosofía de gestión de las entidades objeto de estudio en lo relativo a su política de RRHH, se desprenden los siguientes resultados recogidos en la tabla 3.1: (1) la existencia de ocho dimensiones o factores que explican el 79,8% de la varianza total; (2) las correlaciones existentes entre los factores y los diferentes ítemes, 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 ítemes, expresadas a través de las comunalidades, son bastante elevadas, dado que prácticamente en todos los casos se explica un porcentaje de la variabilidad de las respuestas superior al 0,7; y (4) en relación al análisis de fiabilidad para cada uno de los factores y para la escala conjunta, indicar que, en todos los casos, excepto uno, el *alpha* de Cronbach es superior a 0,5, por lo que que consideramos que las escalas son fiables.

Tabla 3.1. Análisis de componentes principales y grado de fiabilidad de las escalas que miden las políticas y prácticas de RRHH

Fuente: Elaboración propia

RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES			
FACTOR 1A: **DESARROLLO INTERNO DEL PERSONAL**	**ÍTEMES**	**COM.**	**C.F.**
	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**	**ÍTEMES**	**COM.**	**C.F.**
	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%
FACTOR 3A: **FOMENTO DE UN MERCADO LABORAL INTERNO**	**ÍTEMES**	**COM.**	**C.F.**
	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**	**ÍTEMES**	**COM.**	**C.F.**
	V10 Desarrollo de capacidades y conocimientos específicos	0,825	0,831
	V3 Importancia estratégicas de los aspectos de RRHH	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**	**ÍTEMES**	**COM.**	**C.F.**
	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:	ÍTEMES	COM.	C.F.
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%
FACTOR 7A:	ÍTEMES	COM.	C.F.
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:	ÍTEMES	COM.	C.F.
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

Dimensión	*Alpha* de Cronbach
Escala completa	0,591
Factor 1A	0,687
Factor 2A	0,627
Factor 3A	0,809
Factor 4A	0,622
Factor 5A	0,661
Factor 6A	0,535
Factor 7A	-0,224

NOTA: COM.: comunalidad; C.F.: carga factorial

Factor 1A: Desarrollo interno del personal

El primer factor extraído (que denominamos 1A para evitar la confusión con los factores de análisis posteriores) explicó el 19,6% de la varianza total y tuvo un valor propio de 3,534. La fiabilidad de la escala presentada por el factor fue buena, siendo su *alpha* de Cronbach de 0,687. Como se muestra en la tabla 3.1, el factor incluyó cuatro ítemes 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 éste 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% de la varianza total. El factor resultó ser fiable, siendo su *alpha* de Cronbach de 0,627. Está compuesto por dos ítemes, 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% de la varianza total. El factor abarcó dos ítemes que presentaron el *alpha* de Cronbach más alto, siendo su valor de 0,809. 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% de la varianza total y alcanzó un valor propio de 1,777. El factor, que presentó una fiabilidad interna del 0,622, 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 RRHH 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 ítemes y con un valor propio de 1,55, explicó el 8,6% de la varianza total y el estadístico *alpha* de Cronbach alcanzó un valor de 0,661. Los dos ítemes 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 del personal capacitado

El sexto factor extraído tuvo un valor propio de 1,153 y explicó el 6,4% de la varianza total. El factor, que exhibió un *alpha* de Cronbach de 0,535 incluyó tres ítemes. 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 a 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 ítemes, siendo de resaltar dos hechos significativos; en primer lugar el *alpha* de Cronbach con un valor negativo y no significativo de -0,224; y en segundo lugar 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 0,856, 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 lo que la varianza total acumulada, explicada conjuntamente por los ocho factores, ascendió a 79,8%; 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".

3.1.2. Formación de grupos homogéneos: análisis *cluster*

Al objeto de poder contrastar las hipótesis formuladas vinculadas al primer objetivo de nuestra investigación, fue necesaria la identificación de grupos de cajas de ahorros en las que existieran diferencias respecto a sus políticas y prácticas de RRHH, esto es, grupos de cajas definidos por sus comportamientos respecto a los factores de política de RRHH 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 RRHH 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 RRHH empleadas. En consecuencia, los factores resultantes de la aplicación del análisis de componentes principales sobre la escala de ítemes 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. Como ya indicábamos en el epígrafe 2.6, para la aplicación de esta técnica hay que establecer primeramente el número de grupos. 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 RRHH 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 3.2, 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.

Tabla 3.2. Distancia entre los centroides de los *clusters*
Fuente: Elaboración propia

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

De igual forma y tal y como refleja en la tabla 3.3, donde ser 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 RRHH. Es precisamente este hecho el que nos va a permitir caracterizar después a cada uno de los cuatro grupos.

Tabla 3.3. Grupos de cajas obtenidos en el análisis *cluster*
Fuente: Elaboración propia

FACTORES	GRUPO1	GRUPO2	GRUPO3	GRUPO4
F1A: Desarrollo interno del personal	0,637	-1,518	0,638	-0,153
F2A: Planificación del desarrollo interno del personal	-0,002	-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

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 3.4, 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.

Tabla 3.4. Niveles de significación de los factores en el análisis *cluster*
Fuente: Elaboración propia

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

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 mas detallada de los cuatro grupos identificados, teniendo en cuenta estas consideraciones.

A) Grupo 1: "Cajas con una política de RRHH contradictoria"

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 ítemes 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 RRHH. 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 convenido 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 RRHH en cierta medida incongruente.

B**) Grupo 2: "Cajas con una política precaria de RRHH"**

En este segundo grupo se encuentran aquellas cajas con una política de RRHH 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 RRHH, pero tampoco hacen nada por fomentar la creación de esos recursos estratégicos. De hecho, sus prácticas y políticas de RRHH, 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 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 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 de RRHH efectiva pero no estratégicamente planificada"

Este grupo está compuesto por un número de cajas 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 RRHH 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 RRHH estratégicamente coherente"

Por último, nos encontramos con aquel grupo de cajas que parecen tener, aunque de forma moderada, una concepción más estratégica de los RRHH, 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-.

Características demográficas de los grupos estratégicos de cajas de ahorros

Una vez caracterizados los cuatro grupos resultantes del análisis *cluster* en lo relativo a sus políticas y prácticas de RRHH, procedemos a continuación a realizar un breve análisis descriptivo de dichos grupos atendiendo a las características de las cajas que los forman (véase tabla 3.5), así como a las características de los departamentos de RRHH (véase tabla 3.6) y del personal de dichas entidades (véase tabla 3.7).

Tabla 3.5. Características de las cajas que forman los grupos
Fuente:Elaboración propia

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 INDEPEND.	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 (500-2000 empl.)	3	60,0	2	66,7	4	66,7	10	62,5	19	63,3
	Grandes (> 2000 empl.)	1	20,0	-	-	-	-	5	31,3	6	20,0

Tabla 3.6. Características de los departamentos de RRHH de las cajas que forman los grupos
Fuente: Elaboración propia

CARACTERÍSTICAS DEL DEPARTAMENTO DE RRHH		FRECUENCIAS									
		GRUPO1		GRUPO2		GRUPO3		GRUPO4		MUESTRA	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Nº 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 a50	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 PRRHH	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 PRRHH	Sí	5	100	3	100	6	100	15	93,8	29	96,7
	No	-	-	-	-	-	-	1	6,3	1	3,3

Tabla 3.7. Características del personal 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 E. 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	

GRUPO 1: "Cajas con una política de RRHH contradictoria"

1. Este grupo está formado por cinco cajas fundamentalmente de origen privado (60%) y que no han experimentado procesos de fusión (80%). Son además en su mayoría cajas medianas, en cuanto al número de empleados[25], ya que el 60% de las mismas cuenta con una plantilla que oscila entre los 500 y 2.000 empleados, existiendo también una caja grande, con más de 2.000 empleados y otra pequeña con menos de 500. En comparación con el resto de entidades que componen la muestra, se observa que éste es uno de los grupos donde existe un alto porcentaje de cajas de origen privado y donde se han producido menos fusiones. Otro dato a resaltar, es que es un grupo que presenta una distribución de cajas similar a la de la muestra en lo referente al tamaño, es decir, cajas pequeñas, medianas y grandes.

2. Son cajas con un departamento de RRHH pequeño, que no supera los 10 empleados, en un 80% de los casos, con la excepción de una caja que tiene vinculados a esta sección a un número de trabajadores que varía entre los 21 y los 50. En lo que se refiere a la forma de trabajar de este departamento, es de resaltar el hecho de que el 100 % de las entidades cuentan con bases de datos informatizadas del personal, y que todas afirman realizar una planificación anual de las necesidades de personal, así como llevar una política de RRHH coordinada sobre selección, formación, evaluación, promoción y retribución.

3. En relación al perfil del personal, este grupo se caracteriza por seguir la tónica de las demás entidades en cuanto al tipo de contratación. Así, se observa como la mayor parte del personal de las cajas que lo componen tienen un vínculo estable con la entidad, pues el 91,7% de sus empleados son fijos, frente a un 4,2% de contratados; siendo quizás el hecho más significativo el que este grupo tiene el mayor porcentaje de trabajadores en prácticas (3,3% frente al 1,7% del total) y el menor porcentaje de trabajadores subcontratados (0,8% frente al 1,4% del total). Con respecto a la distribución de edades del personal, este grupo se caracteriza por ser el que cuenta con menos trabajadores jóvenes, es decir, con una edad inferior a los 36 años (27,5%), concentrándose la plantilla en una edad media entre los 36 y los 45 años (58,9%). También es de destacar que este grupo es el que muestra uno de los porcentajes más altos en cuanto al

[25] A este respecto hay que señalar que, normalmente, el criterio seguido para catalogar a las cajas en función del tamaño no es el del número de empleados sino algún indicador del volumen de recursos que gestiona, sin embargo, dadas las características de la presente investigación y los objetivos perseguidos con la misma, consideramos que el criterio del número de empleados es oportuno.

número de trabajadores de mayor edad (6,8% de más de 55 años). En concordancia con los datos sobre la edad, en este grupo los índices de antigüedad son elevados (el 36,5% de los empleados tienen una antigüedad en la entidad superior a 20 años). Finalmente, y en relación con la formación, cuenta con un 63,4% de personas con formación no universitaria, de las que un 51,4% poseen estudios secundarios y el 12% restante sólo cuenta con estudios primarios. Del 36,6% que sí tienen estudios universitarios, el 23 % posee una titulación de grado superior. Por último, señalar que este grupo realizó el menor gasto medio en formación del personal en 1997 (81.471 pts./empl.), lo que representa aproximadamente unas 20.000 pts./empl. menos que la media total.

GRUPO 2: "Cajas con una política precaria de RRHH"

1. Este segundo grupo está compuesto por 3 cajas, dos de las cuales son de origen privado (lo que representa el 66,7%) y una de origen público. Además, dos de estas entidades mantienen su independencia, pues sólo una se ha visto involucrada en un proceso de fusión. Este grupo está formado, además, por dos cajas medianas (aunque una de ellas cuenta con una plantilla considerable de más de 1.500 empleados) y por una caja pequeña.

2. El departamento de RRHH de las cajas que conforman este grupo presenta una dimensión reducida ya que en dos de la cajas este departamento no supera los 10 empleados, mientras que en la tercera el número de personas que trabajan directamente en él varía entre 11 y 20 empleados. Al igual que ocurría en el grupo anterior, el 100% de las cajas afirman tener bases de datos informatizadas del personal y realizar una planificación anual de las necesidades de personal, llevando una política de RRHH coordinada respecto a la selección, formación, evaluación, promoción y retribución de los empleados.

3. En cuanto a las características de su personal, también se sigue la tendencia de toda la muestra en lo que se refiere al tipo de contratación que es mayoritariamente fija (92,3%). Sin embargo, es destacable el hecho de que este grupo tiene el menor porcentaje de trabajadores contratados (2,5% frente al 5% total), así como uno de los mayores porcentajes de personas subcontratadas (3,8% frente al 1,4% total), lo cual parece reflejar una tendencia, aunque muy sutil, hacia un cambio en el tipo de contratación. Con respecto a la distribución de edades de la plantilla se

observa como este grupo presenta uno de los mayores índices de personal joven (41,6% menores de 36 años frente al 33,2% de la muestra), aunque cuenta con una tasa de personal de mediana edad similar al resto de los grupos, siendo, quizás, más significativo el porcentaje de personas de edad superior a los 55 años que se sitúa en el 5,2% frente al 6,9% del total. El hecho de que éste sea uno de los grupos con más empleados jóvenes tiene su reflejo en la antigüedad, pues se observa que es el grupo donde existe un menor porcentaje de trabajadores que lleven más de 20 años vinculados a la entidad (17,3% frente al 31,8 del total de la muestra), siendo de destacar que dicha vinculación se sitúa entre los 11 y los 20 años en el 48,2% de los casos. Por otra parte, y en lo que se refiere al nivel de formación de los trabajadores, en el 62,7% de los casos éstos cuentan con formación universitaria, la mayoría de grado medio (33,6%), lo cual no fue impedimento para que este grupo se gastase en formación en 1997 una media por empleado de 100.983 ptas.

GRUPO 3: "Cajas con una política de RRHH efectiva pero no estratégicamente planificada"

1. Este grupo está formado por 6 cajas, de las cuales 5 son de origen privado (83,3%) y ninguna ha surgido como consecuencia de un proceso de fusión. De estas seis cajas, 4 son cajas medianas, pues dan empleo a un número de trabajadores que oscila entre los 500 y los 2.000, mientras que las otras 2 son cajas pequeñas, con una plantilla que no supera los 500 empleados.

2. Los departamentos de RRHH de las cajas que componen este grupo son de pequeña dimensión, tal y como se refleja en el hecho de que en el 83,3% de los casos no existe más de 10 empleados vinculados al mismo. Si bien todas las cajas afirman contar con una base de datos informatizada del personal y realizar una política de RRHH coordinada, uno de los encuestados manifiesta que en su entidad no se realiza una planificación anual de las necesidades de personal.

3. Finalmente, y en relación a las características del personal vinculado a este grupo de cajas es de destacar que presenta la menor tasa de personal fijo (un 86,6% frente al 91,9% del total), que se ve compensada con la mayor tasa de personal contratado (5,4%) y, sobre todo, subcontratado (6,1% frente al 1,4% del total). Además, es, junto con el grupo 2, el que presenta un mayor índice de personal joven, pues el 41,4% de sus trabajadores cuenta con menos de 36

años; lo cual se observa también al comparar los porcentajes de distribución de la antigüedad que se sitúan siempre por debajo del total de la muestra, excepto para el intervalo de menos de 10 años donde alcanza el valor más alto con respecto al resto de los grupos (44%). Si se analiza el grado de formación de los empleados, se observa como es el grupo que muestra una proporción más equilibrada entre los trabajadores con formación universitaria (47,5%) y no universitaria (52,5%), destacando, sin embargo, el gran porcentaje de personas con estudios primarios (16,2% frente al 9,4% del total). Por último, señalar que este grupo es el que gastó una mayor cantidad de dinero en formación en 1997, 128.676 pts./empl., unas 28.000 pts. más que el total, aproximadamente.

GRUPO 4: "Cajas con una política de RRHH estratégicamente coherente"

1. El último grupo es el más numeroso. Está compuesto por 16 cajas de ahorros, mayoritariamente de origen público (68,8%), aunque también es significativo el número de entidades de fundación privada. Como dato a destacar, encontramos que la mitad de las cajas que forman parte de este grupo han surgido de procesos de fusiones, mientras que el 50% restante mantiene su independencia. En cuanto al tamaño, la mayoría de las cajas que forman parte de este grupo son medianas (10 cajas que representan el 62,5%), aunque también engloba a un alto porcentaje de cajas grandes (5 cajas lo que supone el 31,3%), siendo sólo una de las entidades de pequeña dimensión.

2. Si bien el 43% de las cajas representadas en este grupo cuenta con departamentos de RRHH pequeños en dotación de personal, también aparecen entidades con áreas de RRHH de mayores dimensiones. Así, el 25% de las cajas cuenta con una plantilla que oscila entre los 11 y los 20 empleados adscritos a esta sección y otro 25% dedica a estas labores entre 20 y 50 trabajadores; por último, aparece una entidad con un departamento de RRHH con más de 50 empleados. El 100% de las cajas cuentan con bases de datos informatizadas del personal y en cuanto a la forma de trabajar del departamento, todas excepto una, coordinan las diversas políticas de RRHH y planifican las necesidades de personal de forma anual.

3. En cuanto al perfil de los trabajadores, es de destacar que este grupo, al englobar al mayor número de entidades, es el que está delimitando el perfil de la muestra tal y como refleja el

hecho de que sus porcentajes sean bastante similares a los totales de la muestra para todos los ítemes. Así pues, es un grupo donde la mayoría de los trabajadores tiene un contrato fijo (92,5%), frente al 5,2% que están contratados. Los porcentajes de personas en prácticas (1,5%) y subcontratadas (0,8%) son, además, bastante bajos. Del análisis de la distribución de empleados por edades, se desprende que este grupo de cajas se caracteriza por tener una plantilla de mediana edad, siendo significativa la baja tasa de personas menores de 25 años (2,9% frente al 3,7% total), así como la de personas de edades superiores a los 55 años (7,1%). En lo que se refiere a la antigüedad, este grupo presenta una tasa bastante alta, del 40,1%, de personas cuya vinculación a la entidad no supera los 10 años, pero también es uno de los grupos con un mayor porcentaje de empleados con una antigüedad superior a los 20 años (32,2%). En este grupo, el 59,7% de los empleados no tiene formación universitaria, presentando la tasa más alta de empleados con formación secundaria (51,7%). Del 40,3% de los trabajadores que sí tienen titulación universitaria, en el 27,2% de los casos es de grado superior. Finalmente, indicar que el grupo 4 dedicó en 1997 a formación una media de 89.887pts. por empleado, situándose algo por debajo de los índices medios del total de la muestra.

3.1.3. Relación de las prácticas y políticas de RRHH con la rentabilidad, la productividad y la rotación externa

Una vez concluídos los análisis estadísticos de fiabilidad, simplificación de escalas y formación de grupos, en esta sección pretendemos abordar el primer 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 RRHH para crear y desarrollar un capital humano estratégico tendrán una mayor rentabilidad* (H1) y *productividad* (H2), así como una *menor rotación externa* (H3). Los análisis llevados a cabo para contrastar estas tres hipótesis fueron:

a. Un análisis de independencia, utilizándose el estadístico *eta* para determinar la existencia de relación y el estadístico *eta²* 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 test 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.

Los resultados de estos análisis para la *rentabilidad* se presentan en la tabla 3.8, 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.

Tabla 3.8. Relación entre la rentabilidad y los grupos estratégicos de cajas de ahorros
Fuente:Elaboración propia

RELACIÓN	Grupo	n	Media	DT	*eta*	*eta²*	*F* (*p*)	*Tukey* y *Sheffé*	*t* (*p*)	
									2-4	**2-3**
Rentabilidad	1	5	-0,0004	0,0001	0,651	0,425	6,405 (0,00)	2-4	-2,79 (0,01)	-3,73 (0,00)
	2	3	-0,0033	0,0027						
	3	6	0,0018	0,0015				2-3		
	4	16	0,0000	0,0017						

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 RRHH 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 *eta²* 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 *one-way* mostraron la existencia de diferencias significativas entre los grupos de cajas caracterizadas por sus políticas de RRHH para un nivel de significación del 0,00.

4. La existencia de diferencias significativas entre los grupos quedó, 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 RRHH orientada a la creación y el desarrollo de un capital humano estratégico (grupos 3 y 4) y aquel con la política más precaria (grupo 2).

5. Los resultados del test de la *t* para muestras independientes también corroboran las diferencias antes mencionadas a un nivel de significación del 0,01.

Por tanto, y fundamentándonos en estos resultados, podemos decir que se verifica la hipótesis H1.

En orden a contrastar la hipótesis H2, que hace referencia a la relación existente entre una adecuada combinación de prácticas y políticas de RRHH y la *productividad*, hemos utilizado en un primer momento los mismos análisis realizados para estudiar la contrastación de la hipótesis anterior. Si 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.

Tabla 3.9. Relación entre la productividad y los grupos estratégicos de cajas de ahorros
Fuente:Elaboración propia

RELACIÓN	Grupo	n	Media	DT	*eta*	*eta²*	KrusKal-Wallis		*t* (*p*)	
							Rangos	χ^2 (*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			

Los resultados de estos análisis, que aparecen recogidos en la tabla 3.9, 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 RRHH, 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 ese es el valor alcanzado por el estadístico *eta²*.

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 RRHH), 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 RRHH más deficiente. Este mismo hecho queda corroborado con el contraste no paramétrico de *Kruskall-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 puede 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 que existen diferencias estadísticamente significativas entre el grupo 2 y los grupos 3 y 4.

Estos resultados sugieren la verificación de la hipótesis H2.

Finalmente, para contrastar la última de las hipótesis relacionadas con los resultados organizativos, en la que se establecía la existencia de una relación negativa entre una adecuada combinación de prácticas y políticas de RRHH creadoras de un capital humano estratégico y la *rotación externa*, se utilizaron todos los análisis descritos al comienzo de este apartado. Antes de proceder al análisis de los resultados que se muestran en la tabla 3.10, es preciso señalar que de las dos variables indicativas de la rotación externa utilizadas en el cuestionario para obtener esta información sólo hemos utilizado la correspondiente a una valoración subjetiva de la tasa de rotación de las entidades durante los últimos 3 años (V48). Esto es así, porque el otro ítem que se pretendía utilizar, consistente en una medida objetiva de esa variable a través de la tasa real de rotación externa (V82), no fue facilitado por todas las entidades. Por ello, se optó por utilizar la medida

subjetiva aún a sabiendas de que podía no ser tan representativa[26] como la objetiva, pero reconociendo que puede ser un indicador aproximado.

Tabla 3.10. Relación entre la rotación y los grupos estratégicos de cajas de ahorros
Fuente: Elaboración propia

RELACIÓN	Grupo	n	Media	DT	*eta*	*eta²*	*F (p)*	*Tukey y Sheffé*	*t (p)*	
Rotación	1	5	1,8000	1,7889	0,233	0,1	0,498 (0,68)	NS	**2-3** 1,25 (0,25)	**2-4** 1,10 (0,28)
	2	3	2,6667	2,0817						
	3	6	1,5000	0,8367						
	4	16	1,6250	1,4083						

NOTA: NS = no significativo

Los resultados de estos análisis, recogidos en la tabla 3.10, nos ponen de manifiesto que no existe una relación significativa entre el nivel de rotación externa de las cajas y su pertenencia o no a un determinado grupo, tal y como se refleja en los valores adoptados por los estadísticos de contraste. Igualmente, los resultados del análisis ANOVA y el test de la *t* tampoco sugirieron diferencias relevantes entre los grupos en cuanto a esta variable, por lo que la hipótesis H3 no puede ser apoyada.

3.2. LAS PRÁCTICAS Y POLÍTICAS DE RRHH Y LA CREACIÓN DE COMPETENCIAS 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 políticas de RRHH y organizativas que potencien la creación y el desarrollo de un capital humano estratégico generan ciertas competencias organizativas, concretamente las competencias

[26] La poca representatividad de las escalas subjetivas utilizadas para medir los resultados de las cajas de ahorros se comprobó al tratar de contrastar las hipótesis H1 y H2 del presente trabajo con las preguntas del cuestionario realizadas para tal fin. Además, y dado que contábamos con los datos objetivos de resultados publicados anualmente por la CECA, decidimos contrastar nuestras hipótesis con los datos objetivos descartando los subjetivos. Sin embargo, para esta tercera hipótesis no se disponía de ninguna base de datos oficial donde se reflejase la tasa de rotación de las entidades, y puesto que tampoco se pudo obtener dicho dato a través de las encuestas, optamos por realizar el análisis con la variable del cuestionario V48.

organizativas propuestas por Lado y Wilson (1994) -directivas, basadas en los *inputs*, transformacionales y basadas en los *outputs*-. Para alcanzar este segundo objetivo nos hemos planteado establecer dos subconjuntos de hipótesis: (a) las que pretenden establecer el grado de relación existente entre aquellas políticas y prácticas, tanto organizativas como de RRHH, más directamente relacionadas con cada una de las competencias organizativas (H4a, H5a, H6a y H7a), y (b) las que pretenden contrastar las existencia de diferencias entre las cajas en cuanto a la creación de tales competencias (H4b, H5b, H6b y H7b).

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 a facilitar los análisis posteriores. Así, en un primer momento, se procedió a aplicar un análisis de componentes principales a los 12 ítemes 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 % de la varianza total, con unas correlaciones, expresadas a través de las cargas factoriales, bastante significativas (superiores al 0,7). Asimismo, las proporciones de varianza explicada de cada uno de los ítemes 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 3.11.

Tabla 3.11. Análisis de componentes principales y grado de fiabilidad de las escalas que evalúan la política organizativa
Fuente: Elaboración propia

RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES			
FACTOR 1B:	**ÍTEMES**	**COM.**	**C.F.**
CONTROL INFORMAL MEDIANTE UNA BUENA COMUNICACIÓN INTERNA	V25 Control informal	0,714	0,802
	V30 Acceso libre a la información	0,625	0,735
	V31 Comunicación abierta y poco estructurada	0,696	0,734
	V29 Consulta	0,641	0,639
	V23 Toma de decisiones en manos expertas	0,558	0,553
	VALOR PROPIO		3,607
	% DE VARIANZA EXPLICADA POR EL FACTOR 1B		30,1%

FACTOR 2B:	ÍTEMES	COM.	C.F.
PROCEDIMIENTOS NO FORMALIZADOS	V27 Aprendizaje de tareas no normalizado	0,876	0,892
	V26 Autonomía en la toma de decisiones operativas	0,830	0,815
	V24 Posibilidad de alterar procedimientos establecidos cuando sea necesario	0815,	0,805
	VALOR PROPIO		2,534
	% DE VARIANZA EXPLICADA POR EL FACTOR 2B		21,1%
	% ACUMULADO DE VARIANZA EXPLICADA		51,2%
FACTOR 3B:	ÍTEMES	COM.	C.F.
SISTEMA DE RECOGIDA DE IDEAS Y CRÍTICAS	V21 Sistema que estimula la aportación de ideas novedosas	0,840	0,861
	V22 Sistema de recogida de críticas	0,876	0,859
	VALOR PROPIO		1,561
	% DE VARIANZA EXPLICADA POR EL FACTOR 3B		13,1%
	% ACUMULADO DE VARIANZA EXPLICADA		64,2%
FACTOR 4B:	ÍTEMES	COM.	C.F.
ORIENTACIÓN A L/P YTRABAJO EN EQUIPO	V32 Orientación a largo plazo	0,696	0,706
	V28 Fomento del trabajo en equipo	0,549	0,633
	VALOR PROPIO		1,014
	% DE VARIANZA EXPLICADA POR EL FACTOR 4B		8,5%
	% ACUMULADO DE VARIANZA EXPLICADA		72,7%

ANÁLISIS DE FIABILIDAD	
Dimensión	***Alpha* de Cronbach**
Escala completa	0,732
Factor 1B	0,769
Factor 2B	0,808
Factor 3B	0,778
Factor 4B	0,466

Factor 1B: Control informal mediante una buena comunicación interna

El primer factor extraído en este segundo análisis factorial (al que hemos denominamos factor 1B para no crear confusión con los factores del análisis anterior) explicó un 30,1 % de la varianza total y tuvo un valor propio de 3,607. La fiabilidad de la escala presentada por el factor fue bastante buena, siendo su *alpha* de Cronbach de 0,769. Como se muestra en la tabla 3.11, el factor incluyó cinco ítemes, el primero (V25) que indica la existencia de un control informal y relajado mediante mecanismos basados en las relaciones informales, para lo cual la existencia de una buena comunicación interna es básica, tal y como se demuestra por el hecho de que asociados a este factor también aparecen tres ítemes directamente relacionados con la comunicación: el V30, que mide el acceso libre a la comunicación, el V31, que mide la existencia de una comunicación abierta y poco

estructurada y el V29, que trata de indicar la existencia de una filosofía de consulta a los empleados, sobre todo, cuando se van a tomar decisiones que les afectan directamente. En este factor también se recoge un último ítem, V23, que indica en qué medida la alta dirección deja en manos de los expertos la última palabra en lo referente a la toma de decisiones.

Factor 2B: Procedimientos no formalizados

Con un valor propio de 2,534, el segundo factor extraído explicó un porcentaje del 21,1 % de la varianza total. El factor resultó ser altamente fiable con un *alpha* de Cronbach de 0,808. Este factor parece estar midiendo el grado de formalización de los procedimientos, ya que abarca tres ítemes que hacen referencia a la no normalización del aprendizaje de tareas (V27), la autonomía en la toma de decisiones operativas (V26) y la posibilidad de alterar los procedimientos establecidos cuando sea necesario (V24). Una alta puntuación por parte de alguna caja en este factor indicaría que en la filosofía de gestión de esa entidad se apuesta por la no formalización de procedimientos.

Factor 3B: Sistema de recogida de ideas y críticas

El tercer factor, con un valor propio de 1,566, explicó un porcentaje de la varianza total de 13,1 %. El factor, siendo altamente fiable (*alpha* de Cronbach de 0,778), fue denominado "sistema de recogida de ideas y críticas" por integrar los dos ítemes V21 (que mide la existencia de un sistema que estimule la aportación de ideas novedosas) y el V22 (que indica la existencia de un sistema de recogida de críticas).

Factor 4B: Orientación a largo plazo y trabajo en equipo

El último factor obtuvo un valor propio de 1,014 y explicó un porcentaje de varianza del 8,5 %, por lo que la varianza total acumulada, explicada conjuntamente por estos cuatro factores, ascendió a 72,7 %, lo que valida los resultados del análisis de componentes principales. Este factor compuesto por dos ítemes que miden la orientación a largo plazo de la política organizativa (V32) y el fomento del trabajo en equipo (V28), obtuvo un *alpha* de Cronbach de 0,466. A pesar de este

bajo resultado en cuanto a la consistencia interna, consideramos oportuno seguir manteniendo este factor en los análisis posteriores porque según Lado y Wilson (1994), es uno de los factores que más va a contribuir a la creación de las competencias organizativas.

Posteriormente procedimos a realizar los mismos análisis para la escala de 7 variables utilizada para medir las diferentes competencias 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 0,759, 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 en la tabla 3.12. De este segundo análisis se desprenden los siguientes resultados: (1) la existencia de cuatro dimensiones o factores que explican el 87,5% 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 ítemes, 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 ítemes, expresadas a través de las comunalidades, son bastante elevadas, dado que en todos los casos se explica un porcentaje de la varibilidad de las respuestas superior al 0,8; y (4) en relación al análisis de fiabilidad para cada uno de los factores, indicar que, en todos los casos, el *alpha* de Cronbach es superior a 0,6, por lo que consideramos que las escalas son fiables.

Tabla 3.12. Análisis de componentes principales y grado de fiabilidad de las escalas que miden las competencias organizativas
Fuente: Elaboración propia

RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES			
FACTOR 1C: **COMPETENCIAS BASADAS EN LOS *OUPTUS***	**ÍTEMES**	**COM.**	**C.F.**
	V43 Relación con clientes, proveedores, instituciones públicas, etc.	0,817	0,929
	V44 Buena imagen de la entidad	0,918	0,799
	VALOR PROPIO POR EL FACTOR 1C		2,884
	% DE VARIANZA EXPLICADA		41,2%
FACTOR 2C: **COMPETENCIAS DIRECTIVAS**	**ÍTEMES**	**COM.**	**C.F.**
	V42 Grado de compromiso e implicación del personal	0,917	0,942
	V38 Importancia aspectos de RRHH en la toma de decisiones estratégica	0,843	0,801
	VALOR PROPIO		1,382
	% DE VARIANZA EXPLICADA POR EL FACTOR 2C		19,8%

	% ACUMULADO DE VARIANZA EXPLICADA		61,0%
FACTOR 3C: **COMPETENCIAS BASADAS EN LOS *INPUTS***	**ÍTEMES**	**COM.**	**C.F.**
	V39 Formación de un capital humano específico de la empresa	0,851	0,845
	V40 Incentivación y motivación del capital humano específico	0,893	0,723
	VALOR PROPIO		1,173
	% DE VARIANZA EXPLICADA POR EL FACTOR 3C		16,8%
	% ACUMULADO DE VARIANZA EXPLICADA		77,7%
FACTOR 4C: **COMPETENCIAS TRANSFORMA-CIONALES**	**ÍTEMES**	**COM.**	**C.F.**
	V41 Fomento de la capacidad creativa e innovadora de los empleados	0,918	0,894
	VALOR PROPIO		0,684
	% DE VARIANZA EXPLICADA POR EL FACTOR 4C		9,8%
	% ACUMULADO DE VARIANZA EXPLICADA		87,5%

ANÁLISIS DE FIABILIDAD	
Dimensión	***Alpha* de Cronbach**
Escala completa	0,759
Factor 1C	0,792
Factor 2C	0,794
Factor 3C	0,627

Factor 1C: Competencias basadas en los *outputs*

El primer factor extraído explicó el 41,2% de la varianza total y tuvo un valor propio de 2,884. La fiabilidad de la escala presentada por el factor fue alta, siendo su *alpha* de Cronbach de 0,792. Como se muestra en la tabla 3.12, el factor incluyó dos ítemes que hacían referencia a cómo había variado la relación de la caja con sus clientes, proveedores, y demás grupos de interés externos durante los últimos 3 años (V43), así como la imagen que proyectaba la entidad (V44). De la interpretación de estas dimensiones, y en relación a nuestro estudio, podría desprenderse que aquellas entidades que tuvieran una alta puntuación en este factor serían organizaciones que han potenciado la creación de competencias basadas en los *outputs*.

Factor 2C: Competencias directivas

El segundo factor, con un valor propio de 1,382, explicó el 19,8% de la varianza total. El factor

resultó ser fiable, siendo su *alpha* de Cronbach de 0,794; y está compuesto por dos ítemes, uno referente a la variación del grado de compromiso e implicación del personal en los últimos 3 años (V42) y el otro sobre cuál ha sido la evolución dada a los aspectos de RRHH y su importancia en la toma de decisiones estratégicas (V38). Este factor parece estar midiendo el grado en que la entidad ha fomentado la creación de competencias directivas dando al director de RRHH un papel clave en la articulación de la visión estratégica de la organización, lo cual se refleja no sólo en la toma de decisiones estratégicas, sino también en el compromiso de los trabajadores consecuencia de una política de personal orientada a la creación y mantenimiento de este capital humano estratégico.

Factor 3C: Competencias basadas en los *inputs*

Con un valor propio de 1,17, el tercer factor extraído explicó un porcentaje del 16,8 % de la varianza total, abarcando dos ítemes que presentaron un *alpha* de Cronbach de 0,627. Este factor, que refleja la apuesta de la entidad por el fomento de un capital humano específico de la empresa (V39), así como por incentivar y motivar a dicho capital humano (V40), parece estar midiendo la voluntad de las cajas de crear una competencia basada en los RRHH como *inputs*.

Factor 4C: Competencias transformacionales

Este último factor, que obtuvo un valor propio de 0,684, 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 9,8%, como por la mejora de las comunalidades, así como la mejor calidad descriptiva de cada uno de los factores finales. Este factor estuvo compuesto por un único ítem (V41) que medía el grado en que la caja había apostado durante los últimos 3 años por fomentar la capacidad creativa e innovadora de los empleados, es decir, la capacidad de la empresa para desarrollar competencias transformacionales.

Una vez comprobada la validez y fiabilidad de las escalas utilizadas para lograr este objetivo, se procedió a realizar los análisis oportunos para contrastar cada una de las hipótesis planteadas. Para facilitar la exposición y comprensión de los resultados, consideramos oportuno estructuralos en dos

partes. En un primer lugar se presentarán los resultados de los análisis acometidos para contrastar las hipótesis que relacionan los factores determinantes de la política organizativa y de RRHH de la entidad con las diferentes competencias organizativas, para en un segundo momento presentar los resultados de análisis realizados para detectar la posible existencia de diferencias entre los grupos de cajas de ahorros en cuanto a la creación de dichas competencias.

Así, en un primer momento, se realizaron los análisis oportunos para contrastar las hipótesis H4a, H5a, H6a y H7a, consistentes en 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 competencias organizativas.

Tabla 3.13. Grado de relación entre las medidas de política organizativa y de RRHH y las competencias organizativas (*r* de *Pearson*)
Fuente: Elaboración propia

FACTORES DE POLÍTICA DE RRHH	**C. DIRECTIVAS**	**C. BASADAS EN LOS *INPUTS***	**C.TRANSFOR-MACIONALES**	**C. BASADAS EN LOS *OUTPUTS***
F1A: Desarrollo interno del personal	-0,109	0,019	0,277	0,343*
F2A: Planificación del desarrollo interno del personal	0,394**	0,401**	0,17	0,098
F3A: Fomento de un mercado laboral interno	0,221	0,351**	0,274	0,222
F4A: Importancia estratégica del capital humano específico	0,338 *	-0,043	0,258	0,174
F5A: Incentivos públicos y grupales	0,007	0,136	0,184	0,105
F6A: Retribución no sujeta al convenio colectivo y pérdida de personal capacitado	-0,440**	0,138	0,007	-0,02
F7A: Incentivos por objetivos sólo para directivos	0,08	0,131	-0,214	0,059
F8A: Selección de personal cualificado	-0,258	0,238	0,212	-0,01
FACTORES DE POLÍTICA ORGANIZATIVA	**C. DIRECTIVAS**	**C. BASADAS EN LOS *INPUTS***	**C.TRANSFOR-MACIONALES**	**C. BASADAS EN LOS *OUTPUTS***
F1B: Control informal mediante comunicación interna	0,237	0,128	0,291	-0,001
F2B: Procedimientos no formalizados	-0,218	-0,121	0,102	-0,366**
F3B: Sistema de recogida de ideas y críticas	0,238	-0,162	0,530**	-0,181
F4B: Orientación a L/P y trabajo en equipo	0,258	0,397**	0,293	0,258

** $p < 0,05$ * $p < 0,1$

Como muestran los resultados de la tabla 3.13, parece existir una correlación significativa, aunque no muy elevada, entre cada una de las competencias organizativas y aquellas políticas de RRHH y organizativas más relacionadas con la creación de las mismas, tal y como planteaban Lado y Wilson (1994). Así, de los resultados se desprende como:

1. Las *competencias directivas*, que según estos autores se potencian cuando se otorgan a los directivos de RRHH un papel clave en la articulación de la visión estratégica de la organización, formando un capital organizativo mediante la selección de empleados con base en su adaptación a la organización como un todo y donde se maximice la formación y desarrollo de los mimos, aparecen significativamente correlacionadas con los factores de política de RRHH que sintetizan estos aspectos, sobre todo, en lo referente al valor estratégico otorgado al capital humano específico y a la plantificación del desarrollo interno de este personal, que serían fundamentalmente las funciones básicas del directivo de RRHH. Es de resaltar también el valor, negativo y significativo al nivel del 0,05, que toma la *r* de *Pearson* en relación al factor 6A, que mide la no adhesión al convenio colectivo nacional en materia retributiva así como la pérdida de personal capacitado, lo cual es indicativo de que la creación de competencias directivas está negativamente relacionado con este aspecto.

2. Las *competencias basadas en los «inputs»* se relacionan de forma más significativa con los factores 2A y 3A, que miden la existencia de una planificación del desarrollo interno del personal y el fomento de un mercado laboral interno, respectivamente, y con el factor 4B que refleja la existencia de una política organizativa orientada al L/P y que potencia el trabajo en equipo, constatándose por tanto las relaciones establecidas teóricamente.

3. Por su parte, y en cuanto a las *competencias transformacionales*, que pretenden aprovechar la capacidad emprendedora de los miembros de la organización, éstas muestran el mayor nivel de correlación significativa con el factor 3B, que es, precisamente, el que hace referencia a la existencia de un sistema de recogida de ideas y críticas de todos los empleados.

4. Por último, en relación a las *competencia basadas en los «outputs»* que son las que reflejan la buena imagen y reputación de la empresa, se aprecia que esta dimensión presenta las correlaciones más significativas con el factor 1A (desarrollo interno del personal) y con el factor 2B (procedimientos no formalizados), siendo esta última una correlación negativa, lo

cual parece contradecir los planteamientos teóricos de partida que sugieren que la creación de este tipo de competencias se da menos en entornos organizativos mecanicistas; sin embargo, en el contexto sectorial en el que se desarrolla este trabajo la existencia de procedimientos formalizados es algo necesario si se quiere prestar un buen servicio al cliente, lo cual a su vez, también depende de la imagen trasmitida por el personal de contacto que viene reflejado de alguna manera en el factor 1A.

Así pues, sobre la base de estos resultados podemos decir que se verifican completamente las hipótesis H4a, H5a, H6a y sólo parcialmente la H7a.

Por otra parte, y para contrastar las hipótesis H4b, H5b, H6b y H7b, se realizaron análisis de independencia y de relación utilizando los estadísticos *eta* y *eta²*, 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.

Los resultados de los análisis realizados para validar el otro conjunto de hipótesis se muestran en la tabla 3.14. De estos resultados se desprende:

Tabla 3.14. Relación entre las cajas de ahorros y la creación de competencias organizativas
Fuente:Elaboración propia

RELACIÓN	Grupo	n	Media	DT	*eta*	*eta²*	*F (p)**	*Tukey* y *Sheffé*	*t* (*p*)
CAJAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS	1 2 3 4	5 3 6 16	0,8218 -1,0582 -0,4092 0,2260	0,8360 0,0961 1,2530 0,7984	0,542	0,293	3,604 (0,02)	1-2	**1-2** 3,76 (0,00) **2-4** -2,72 (0,01)
CAJAS COMPETENCIAS BASADAS EN LOS *INPUTS*	1 2 3 4	5 3 6 16	-0,1338 -0,8143 0,2430 0,2073	1,1701 0,7602 0,5802 1,0573	0,328	0,107	1,046 (0,38)	NS	**2-3** -2,35 (0,05)

RELACIÓN	Grupo	n	Media	DT	*eta*	*eta²*	*F (p)**	*Tukey* y *Sheffé*	*t (p)*
CAJAS COMPETENCIAS TRANSFORMACIONALES	1 2 3 4	5 3 6 16	-0,3811 -0,9844 0,1829 0,1876	0,7903 0,8538 0,9383 1,0941	0,377	0,142	1,442 (0,25)	NS	**2-4** -1,79 (0,09)
CAJAS COMPETENCIAS BASADAS EN LOS *OUTPUTS*	1 2 3 4	5 3 6 16	0,2898 -0,9941 -0,0704 0,0639	0,6800 1,8676 0,8298 0,9930	0,336	0,113	1,105 (0,36)	NS	NS

* En todos los casos se cumple el test de homogeneidad de varianza de *Levene* para un nivel de significación del 0,05.

1. La existencia de cierta relación entre la creación de competencias organizativas y los grupos de cajas de ahorros creados en función de su política de RRHH. A este respecto se observa como esta relación es superior para el caso de las competencias directivas, donde el estadístico *eta* obtiene el mayor valor, de 0,54, alcanzando dicho estadístico un valor inferior al 0,5 para el resto de competencias organizativas. Sin embargo, como se desprende de los valores del estadístico *eta²*, este grado de relación es bajo.

2. Si bien sólo aparecen diferencias significativas entre los grupos de cajas en relación a las competencias directivas, no mostrándose la existencia de dichas diferencias para el resto de las competencias, de un análisis descriptivo puede observarse como aquellas cajas que muestran siempre un mayor valor medio negativo son las que corresponden al grupo 2, precisamente el grupo con una política de RRHH más deficitaria y con una menor rentabilidad[27]. Por su parte, los grupos 3 y 4, catalogados como los más exitosos en nuestro primer objetivo de investigación, son los que presentan una mayor puntuación media en relación a las competencias basadas en los *inputs* y las transformacionales, siendo el grupo 1 el que ostenta esta posición en relación a las competencias directivas y las competencias basadas en los *outputs*. Para verificar este hecho se han realizado test de la *t* para muestras independientes para cada una de las competencias analizadas comparando los grupos 3 y 4 con el grupo 2. Los resultados obtenidos no sólo corroboraron la existencia de diferencias entre el grupo 1 y 2 en lo relativo a la generación de competencias directivas (como se desprendió del análisis ANOVA anterior), sino también la existencia de tales diferencias entre los grupos 2 y 4 para un nivel de significación del 0,02. A su vez, y en cuanto a las competencias basadas en los

[27] Según los resultados obtenidos en el epígrafe 3.1.

inputs el test de la *t* demostró la existencia de diferencias entre el grupo 2 y el 3 a un nivel de significación del 0,6. Por último, también se puede apreciar que con respecto a la generación de competencias transformacionales los grupos 2 y 4 parecen manifestar ciertas diferencias, pero a un nivel de significación del 0,1.

Con estos resultados, sólo podríamos aceptar la verificación de las hipótesis H4b, H5b y H6b, no pudiéndose apoyar la hipótesis H7b.

3.3. El SRRHH COMO COMPETENCIA ESTRATÉGICA

Por último, presentamos a continuación los distintos análisis realizados para alcanzar nuestro tercer objetivo de investigación, con el que se pretende analizar el grado de relación existente entre la adopción de prácticas y políticas de RRHH que potencien el desarrollo de un capital humano estratégico y la existencia de un SRRHH como competencia organizativa de RRHH. Para operativizar este objetivo, nos hemos planteado validar en qué medida aquellas cajas con una política de RRHH adecuada poseen un SRRHH que cumplan las condiciones básicas, según la teoría de la empresa basada en los recursos, para ser fuentes de ventajas competitivas (importancia, especificidad, inimitabilidad, inmovilidad y apropiabilidad), es decir para generar heterogeneidad y potenciar la persistencia de esa heterogeneidad. De esta manera se han planteado tres hipótesis que hacen referencia a que *aquellas cajas que potencien la utilización de políticas de RRHH dirigidas a crear y mantener su base de capital humano tendrán una mayor probabilidad de poseer un SRRHH que sea heterogéneo* (H8), *difícil de imitar y de transferir* (H9) *y cuyos beneficios no sean disipados por los costes derivados de su implantación* (H10).

Antes de proceder a contrastar estas hipótesis hemos estimado oportuno analizar la validez y la fiabilidad de la escala de los ítemes utilizados para medir estas dimensiones. En este sentido, y al objeto de determinar la validez de dicha escala, se realizó un análisis factorial de componentes principales con rotación *varimax*; y para conocer su nivel de fiabilidad se calculó el coeficiente *alpha* de Cronbach. De los resultados del análisis de componentes principales que se muestran en la tabla 3.15, se desprende: (1) que existen tres dimensiones o factores que explican el 86,9% de la varianza total; (2) las correlaciones existentes entre los factores y los diferentes ítemes,

expresadas a través de las cargas factoriales, son muy significativas, dado que todas presentan niveles superiores al 0,5 (Hair *et al*., 1987); (3) las proporciones de varianza explicada de cada uno de los ítemes, expresadas a través de las comunalidades, son bastante elevadas, dado que en todos los casos se explica un porcentaje de la variablidad de las respuestas superior a 0,8; y (4) los tres factores resultantes coinciden con las dimensiones establecidas *a priori* en el establecimiento de las hipótesis, de forma que el factor 2D se corresponde con las características que determinan la heterogeneidad (especificidad e importancia); el factor 1D agrupa a las variables que determinan los limites *ex-post* a la competencia (inimitabilidad) y la no movilidad del SRRHH, y, por último, el factor 3D hace referencia a los límites *ex-ante* a la competencia (el coste del SRRHH no anula las rentas generadas). En relación al análisis de fiabilidad tanto de la escala global como de cada uno de los factores, señalar que el *alpha* de Cronbach supera en todos los casos el valor 0,5, por lo que podemos catalogar a la escala y a los factores como fiables.

Tabla 3.15. Análisis de componentes principales y grado de fiabilidad de las escalas que miden las condiciones de ventaja competitiva
Fuente: Elaboración propia

RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES			
FACTOR 1D: **LÍMITES *EX-POST* A LA COMPETENCIA Y MOVILIDAD IMPERFECTA**	**ÍTEMES**	**COM.**	**C.F.**
	V34 Difícil de imitar y reproducir V36 Difícil de transferir	0,800 0,909	0,912 0,857
	VALOR PROPIO		1,929
	% DE VARIANZA EXPLICADA POR EL FACTOR 1D		38,6%
FACTOR 2D: **HETEROGENEIDAD**	**ÍTEMES**	**COM.**	**C.F.**
	V33 Importante V35 Específico	0,842 0,847	0,910 0,581
	VALOR PROPIO		1,794
	% DE VARIANZA EXPLICADA POR EL FACTOR 2D		35,9%
	% ACUMULADO DE VARIANZA EXPLICADA		74,5%
FACTOR 3D: **LIMITES *EX-ANTE* A LA COMPETENCIA**	**ÍTEMES**	**COM.**	**C.F.**
	V37 Beneficio > coste	0,945	0,956
	VALOR PROPIO		0,621
	% DE VARIANZA EXPLICADA POR EL FACTOR 3D		12,4%
	% ACUMULADO DE VARIANZA EXPLICADA		86,9%
ANÁLISIS DE FIABILIDAD			
Dimensión			***Alpha* de Cronbach**

Escala completa	0,537
Factor 1D	0,769
Factor 2D	0,607

Una vez comprobada la validez y fiabilidad de las escalas utilizadas para medir las distintas características determinantes de la ventaja competitiva, pasaremos a detallar los análisis llevados a cabo para contrastar las tres hipótesis planteadas para alcanzar este objetivo. Estos análisis fueron los siguientes:

a. Un análisis de independencia, utilizándose el estadístico *eta* para determinar la existencia o no de relación entre las variables objeto de estudio, y el estadístico *eta²* para establecer el grado de dicha relación.

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 las diversas 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*.

c. Se aplicaron los test de *Tukey* y *Sheffé* para poder identificar los grupos que más se diferenciaban en las puntuaciones relativas a cada una de las variables utilizadas.

Tabla 3.16. Relación entre las cajas de ahorros y la posesión de un SRRHH estratégico

Fuente:Elaboración propia

RELACIÓN	Grupo	n	Media	DT	*eta*	*eta²*	*F (p)**	*Tukey* y *Sheffé*
POLÍTICAS RRHH HETEROGENEIDAD SRRHH	1	5	0,3993	0,6408	0,2625	0,068	0,641 (0,59)	NS
	2	3	-0,5238	0,4492				
	3	6	0,1922	0,7513				
	4	16	-0,0986	1,2147				
POLÍTICAS RRHH INIMITABILIDAD/ INMOVILIDAD SRRHH	1	5	-0,1339	1,4340	0,0836	0,007	0,061 (0,97)	NS
	2	3	0,1889	1,3142				
	3	6	-0,0210	0,7145				
	4	16	0,0143	0,9854				

RELACIÓN	Grupo	n	Media	DT	*eta*	*eta²*	*F (p)**	*Tukey* y *Sheffé*
POLÍTICAS RRHH LÍMITES *EX-ANTE* SRRHH	1 2 3 4	5 3 6 16	-0,2561 -0,5272 0,3415 0,0508	0,3671 1,1585 0,9536 1,1351	0,2562	0,065	0,608 (0,61)	NS

* En todos los casos se cumple el test de homogeneidad de varianza de *Levene* para un nivel de significación del 0,05

De los resultados de estos análisis, que se recogen en la Tabla 3.16, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

1. La relación que se da entre la adopción de políticas de RRHH dirigidas a crear y mantener un capital humano estratégico por parte de las cajas de ahorros y la consideración del SRRHH como competencia estratégica es mínima.

2. Los resultados no muestran la existencia de diferencias significativas en cuanto a la posesión de un SRRHH que cumpla las condiciones para ser fuente de ventaja competitiva entre los grupos de cajas de ahorros que adoptan políticas de RRHH dirigidas a crear y desarrollar una base de capital humano estratégico y las que no lo hacen. Por tanto, sobre la base de estos resultados no podemos verificar las hipótesis H8, H9 y H10.

Como acabamos de comprobar, los resultados de los análisis realizados para contrastar estas hipótesis no pudieron apoyar ninguna de ellas, lo cual puede ser motivado por diferentes factores. Por un lado, podríamos buscar parte de la explicación en la metodología utilizada, ya que para los encuestados ha sido difícil dar una opinión ante cuestiones tan concretas como las que se preguntaban sobre el SRRHH de sus entidades. De hecho, la propia novedad de la teoría de la empresa basada en los recursos y sus requisitos sobre las características que el SRRHH debe cumplir para ser fuente de ventaja competitiva, pudieron contribuir a este hecho. Además, tal y como manifiestan muchos investigadores, para poder medir lo "inobservable" sería aconsejable una metodología de corte más cualitativo que nos permitiese profundizar en el descubrimiento de aquellos factores que son más intangibles. Pero, por otra parte, y tal y como la propia teoría sugiere, muchas veces las organizaciones ni siquiera son conscientes de que poseen en sus manos los activos estratégicos, pues su propio carácter "invisible" les hace permanecer ocultos hasta para las propias organizaciones que los poseen. Esta mima consideración podría explicar por qué

aquellas cajas que presentan una mejor orientación hacia la creación de un capital humano estratégico, por implementar aquellas prácticas y políticas de RRHH más adecuadas, son precisamente, las que forman parte del grupo que afirma no darle una importancia estratégica a los RRHH. Estos y otros aspectos serán desarrollados con mayor profundidad en el capitulo cuarto al abordar las conclusiones y limitaciones de esta investigación.

CAPÍTULO 4

RESUMEN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Nuestro trabajo de investigación ha perseguido cuatro objetivos fundamentales: (1) desarrollar un marco teórico sustentado en la teoría de la empresa basada en los recursos para el estudio de los RRHH como factor estratégico determinante del éxito competitivo de la empresa, (2) describir cómo incide en la actuación organizativa el SRRHH de una organización a través de la combinación de prácticas y políticas de RRHH que emplee la misma para crear, desarrollar y mantener un capital humano estratégico, (3) analizar en qué medida las empresas con un SRRHH que implemente determinadas políticas organizativas y de RRHH orientadas a la creación, desarrollo y mantenimiento de su capital humano estratégico generan competencias organizativas, y (4) contrastar si las empresas que siguen políticas de RRHH que potencian la creación, el desarrollo y el mantenimiento de un capital humano estratégico poseen una competencia distintiva sobre la base de su SRRHH. El objetivo del presente capítulo es presentar las conclusiones más relevantes obtenidas a partir de nuestra investigación empírica en referencia a dichos objetivos, fundamentalmente a los tres últimos. Asimismo, se presentan las limitaciones de la investigación, sus implicaciones prácticas y académicas, y, finalmente, algunas recomendaciones para futuras investigaciones.

Cumpliendo con el primero de nuestros objetivos de investigación, en el primer capítulo del presente trabajo se realizó una revisión de la literatura sobre los RRHH como factor clave de éxito y se planteó un modelo fundamentado en la teoría de la empresa basada en los recursos donde los RRHH son considerados como un *recurso* estratégico clave, que junto con las prácticas y políticas de RRHH que la organización utiliza para su gestión (*capacidades* estratégicas), constituyen una *competencia organizativa* (SRRHH) que puede ser la fuente de la ventaja competitiva de la empresa. A partir de esta revisión, se establecieron los otros tres objetivos de la investigación, citados anteriormente, y que pretendían contrastar empíricamente determinadas proposiciones planteadas de forma teórica por autores como Wright *et al.,* (1994) y Lado y Wilson (1994), entre otros, y que hasta la fecha no habían recibido dicha confirmación empírica. Estos objetivos se materializaron, a su vez, en catorce hipótesis de investigación que sirvieron como base del estudio empírico que se desarrolló en el sector de las cajas de ahorros españolas, y donde se pretendía contrastar el valor estratégico de los RRHH como factor determinante de la competitividad de dichas entidades. A continuación expondremos un resumen de los principales resultados y conclusiones del análisis de la evidencia proporcionada por dicho estudio desarrollado sobre la

base de una encuesta realizada a los directivos de RRHH de estas organizaciones.

4.1. EL SRRHH Y LOS RESULTADOS ORGANIZATIVOS

El primer objetivo planteado en la investigación empírica pretende describir cómo incide en la actuación organizativa el SRRHH de una organización mediante el análisis de la combinación de prácticas y políticas de RRHH que emplee la misma para crear y desarrollar un capital humano estratégico. Con este objetivo lo que se pretende conseguir, en última instancia, es una contrastación empírica de las proposiciones teóricas planteadas en el trabajo de Wright *et al*. (1994), en el sentido de que la creación de una ventaja competitiva sustentada en los RRHH supone la integración de dicho capital humano con aquellas prácticas y políticas de RRHH que fomenten el comportamiento deseado de los mismos, entendiendo que es este aspecto el que refleja la existencia de un SRRHH estratégico, es decir, de *una competencia distintiva de la organización que supone la integración estratégica de las actividades, funciones y procesos de RRHH realizados para atraer, desarrollar y mantener aquellos RRHH estratégicos que le permitan a la organización alcanzar sus objetivos*. En el presente epígrafe expondremos un resumen de los resultados y las conclusiones de los análisis llevados a cabo para contrastar las tres hipótesis relacionadas con dicho objetivo.

Como paso previo a la contrastación de las hipótesis planteadas para alcanzar este objetivo de investigación consideramos oportuno agrupar a las distintas entidades mediante un análisis *cluster* en grupos estratégicos de cajas de ahorros según la política de RRHH seguida por dichas organizaciones. Como resultado de dicho análisis surgieron cuatro grupos de cajas de ahorros bien diferenciados.

El **grupo 1 -cajas con una política de personal contradictoria-** 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 "viejas" 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. 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 como exponíamos en el capítulo tres, son entidades que aunque aparentemente tienen una alta visión estratégica de la importancia del capital humano, las prácticas y políticas de RRHH que implementan no parecen ser las más apropiadas para la creación y desarrollo de ese capital humano estratégico, puesto que no se planifica el desarrollo interno del personal, no se fomenta la creación de un mercado laboral interno a través de la formación y la promoción interna, ni se tiene en cuenta la cualificación del candidato como criterio de selección.

El **grupo 2 -cajas con una política precaria de RRHH-** está formado por 3 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 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 capital humano, 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.

El **grupo 3 -cajas con una política de RRHH efectiva pero no estratégicamente planificada-** agrupa a 6 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. Este grupo de cajas se caracteriza por ser el que mejor implementa aquellas prácticas y políticas de RRHH orientadas a la creación y el desarrollo de un capital humano estratégico -se sigue una política de selección que prima la capacitación de los candidatos sobre otros criterios; se practica una política de evaluación periódica sobre la que se toman las decisiones de promoción interna; la formación, contínua 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-, aunque explícitamente reconozcan no tener una consideración estratégica de los RRHH.

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), de las que el 68,8% 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% de los casos, y entre 10 y 20 años y más de 20 años, en torno al 30%. Casi el 60% de los empleados no cuenta con formación universitaria, siendo el grupo que, con un 51,7%, tiene a más personal con estudios secundarios. Finalmente, y 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, en la orientación de sus prácticas y políticas de gestión de los RRHH.

Relación de las prácticas y políticas de RRHH con la rentabilidad organizativa

La primera de nuestras hipótesis planteaba la existencia de relación entre el uso de unas prácticas y políticas de RRHH orientadas a la creación y desarrollo de un capital humano estratégico y los resultados financieros corporativos, de tal manera que aquellas cajas que hicieran un mejor uso de dichas prácticas y políticas de RRHH obtendrían una mayor rentabilidad. Los análisis llevados a cabo para contrastar esta hipótesis han revelado, no sólo la existencia de dicha relación, sino que, además, han confirmado 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 RRHH más precaria, en cuanto a la potenciación de un capital humano estratégico (grupo2), fue el que manifestó una menor rentabilidad en comparación con los grupos que presentaban una política de RRHH 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 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, los resultados financieros corporativos aumentarán (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 RRHH 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 RRHH 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 intena para suplir las vacantes de los puestos relevantes; (4) fomentar una politica 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.

Relación de las prácticas y políticas de RRHH con la productividad

En nuestra segunda hipótesis de investigación se pretende contrastar que aquellas cajas que combinen mejor sus prácticas y políticas de RRHH para crear y desarrollar un capital humano estratégico tendrán una mayor productividad -reflejo de la adecuación del SRRHH seguido por la organización-. Los principales resultados obtenidos revelan la existencia de una fuerte asociación positiva entre la productividad y las cajas que llevan a cabo esa política de gestión del pesonal, de tal forma que las cajas cuyas prácticas y políticas de RRHH están más orientadas a la creación y

el desarrollo de ese capital humano estratégico son las que obtienen una mayor productividad (grupo 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 SRRHH de una organización es efectivo, dicha organización sabrá combinar aquellas prácticas y políticas de RRHH 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 del 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 RRHH, y por tanto, es probable que surjan menos dificultades y tensiones como consecuencia de la distribución de las mismas, aspecto éste 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 RRHH 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 SRRHH (Kamoche, 1996).

Relación de las prácticas y políticas de RRHH con la rotación externa

Nuesta última hipótesis en relación a este primer objetivo de investigación analiza los efectos de las políticas de RRHH sobre la rotación externa, que refleja, por un lado, el grado de satisfacción

y compromiso de los trabajadores con la organización a través del número de bajas voluntarias y, por otro, la importancia que la organización concede a la retención del personal clave. De esta manera, sugeríamos que aquellas cajas de ahorros que combinaran mejor sus prácticas y políticas de RRHH para crear y desarrollar un capital humano estratégico tendrían una menor rotación externa. Los resultados de los análisis realizados no nos permitieron apoyar esta hipótesis ya que no se identificó una asociación significativa entre la rotación externa y los grupos de cajas caracterizadas por el uso de ciertas prácticas de RRHH. Sin embargo, cabe señalar que, aunque no se pudo demostrar la existencia de diferencias entre las cajas con la suficiente rigurosidad estadística como para que dichos resultados fueran significativos, de un análisis comparativo a niveles descriptivos se puede apreciar que el grupo con una mayor índice de rotación externa es el grupo 2, siendo el 3 el que presenta el menor nivel. Estos resultados, no obstante, no hacen sino confirmar algo que *a priori* ya intuíamos en relación al aspecto que pretendíamos medir; por un lado, y tal y como ya comentábamos en el capítulo dos, la medida utilizada para reflejar la rotación externa no es todo lo buena que debiera y, por otro lado, el sector en el que hemos llevado a cabo el presente estudio se caracteriza por presentar tradicionalmente uno de los índices más bajos en cuanto a la tasa de rotación externa.

A modo de conclusión podemos afirmar, a la luz de los resultados alcanzados en este objetivo de investigación, 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 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).

Del análisis de estos resultados se desprenden, no obstante, una serie de consideraciones bastante interesantes que, analizadas bajo la óptica de la visión de la empresa basada en los recursos, pueden tener importantes implicaciones para la investigación futura. Así, por ejemplo, un estudio con mayor detenimiento de los grupos más rentables (los grupos 3 y 4 respectivamente) muestra como las orientaciones seguidas por estos dos últimos grupos de entidades de ahorro en cuanto a sus políticas de personal, aunque efectivas, difieren en cuanto a los planteamientos básicos. En tal sentido, se observa como el grupo 3 -que es el más rentable- fundamenta su éxito en una filosofía

de gestión de RRHH más orientada a la implementación que a la planificación estratégica de sus RRHH, tal y como se desprende de los resultados obtenidos en los análisis estadísticos que muestran como este grupo de cajas, a pesar de manifestar abiertamente que no le dan importancia a los RRHH como factor estratégico y que no planifican el desarrollo interno de los mismos, son las que implementan en mayor grado una política de RRHH más coherente con la creación y desarrollo de ese capital humano estratégico. Desde el enfoque de la teoría de la empresa basada en los recursos, este grupo parece estar formado por cajas que no son conscientes del potencial competitivo que tienen sobre la base de sus RRHH. Por su parte, el grupo 4 está formado por un gran número de cajas de ahorros que han sabido poner en marcha una política de gestión de RRHH estratégicamente planificada y dirigida a la creación y el desarrollo de su capital humano. Aunque, según se desprende del análisis de los resultados, estas cajas parecen estar todavía en una fase inicial en cuanto a esta política de personal, se observa que la implementación de esas prácticas de RRHH obedece a una estrategia previamente formulada. A nuestro entender, estos resultados parecen indicar que el grupo 3 podría estar basando su ventaja competitiva en los RRHH sin ser consciente de ello, mientras que el grupo 4 podría haberse percatado de la importancia de los RRHH como factores de éxito, así como de la necesidad de orientar las prácticas y políticas de personal a la creación y desarrollo de dicho capital humano estratégico.

La cuestión que se suscita a continuación es la de si la sostenibilidad de dicha posición competitiva está relacionada con el desconocimiento o el reconocimiento de la fuente de la ventaja competitiva. La ventaja que para una organización puede tener el no ser consciente de su fuente de ventaja competitiva es que si ni ella misma sabe cuál es, difícilmente podrá ser copiada por los competidores (Lippman y Rumelt, 1982; Teece, 1986; Dierickx y Cool, 1989; Reed y DeFillippi, 1990). Sin embargo, en el caso de las competencias de RRHH, en consonancia con lo argumentado por Kamoche (1996), éstas son difíciles de copiar por su propia naturaleza; y, de este modo, el SRRHH de una organización es difícil de imitar debido a que, en primer lugar, es difícil identificar los mecanismos precisos por los que las prácticas y políticas de RRHH interactúan para generar valor; y en segundo lugar, el SRRHH depende del tiempo, es decir, consiste en políticas y prácticas que son desarrolladas durante años y que no pueden ser simplemente adquiridas en el mercado por los competidores.

Por otra parte, el reconocer que la fuente de la ventaja competitiva está en los RRHH supone, según Pfeffer (1994), alterar la forma de pensar de la organización en cuanto a la relación con las

personas y las relaciones de empleo, supone lograr el éxito competitivo trabajando con la gente y no sustituyéndola o limitando el alcance de sus actividades, y supone ver a los RRHH como un activo y no como un coste. Este cambio de perspectiva se debería reflejar, según Grant (1991), en la propia elección de la estrategia a seguir, en el sentido de que las decisiones y acciones acometidas por la empresa fomenten la implementación de una política de RRHH que explote mejor este recurso estratégico. Sin embargo, en los resultados de nuestro estudio, y en lo relativo a la política de contratación, por ejemplo, se observa la paradoja de que el porcentaje de personal subcontratado es relativamente mayor en el grupo 3 en comparación con el grupo 4. Según Pfeffer (1994), este hecho puede ser un aspecto significativo que muestra la importancia estratégica otorgada al personal, ya que aquellas empresas que no sean conscientes de que sus RRHH son una fuente de ventaja competitiva mostrarán una mayor tendencia a utilizar ayuda temporal, empleados a tiempo parcial y empleados contratados, para actividades clave, haciendo caso omiso a los problemas derivados del abuso de este tipo de personal, como la dificultad para obtener lealtad, dedicación y disponibilidad para hacer un esfuerzo extra en beneficio de la organización. Finalmente, y en consonancia con la argumentación de Lado y Wilson (1994), el reconocer la importancia de los RRHH, y su valor competitivo, también puede permitir a la organización establecer su ventaja competitiva, no sólo sobre la base de su SRRHH, sino también, sobre la creación de otras competencias organizativas estratégicas, tal y como se analizará a continuación. Sería interesante, por tanto, continuar estudiando la evolución de estas cajas en el futuro y así poder comprobar qué es más eficaz como mecanismo de aislamiento: el desconocimiento o el reconocimiento de la fuente de ventaja competitiva por parte de la propia organización.

4.2. EL SRRHH Y LA CREACIÓN DE COMPETENCIAS ORGANIZATIVAS ESTRATÉGICAS

El segundo objetivo de la investigación consistió en analizar si aquellas cajas con políticas de RRHH y organizativas que potencien la creación y el desarrollo de un capital humano estratégico tienen una mayor probabilidad de crear competencias organizativas estratégicas, respondiendo así empíricamente a las proposiciones teóricas planteadas por Lado y Wilson (1994). Con este objetivo se pretende dar respuesta a una laguna de la literatura sobre RRHH, donde se ha planteado una serie de proposiciones teóricas que, hasta la fecha, no han recibido apoyo empírico. Para alcanzar este objetivo, se plantearon diversas hipótesis en relación a cada una de las cuatro competencias

organizativas formuladas por Lado y Wilson (1994): competencias directivas, competencias basadas en los i*nputs*, competencias transformacionales y competencias basadas en los *outputs*. A continuación se comentan los resultados obtenidos para cada una de ellas.

Competencias directivas

Con relación a este tipo de competencias y en orden a confirmar los planteamientos teóricos propuestos por Lado y Wilson (1994) de que las competencias directivas se generan cuando se otorga a los directivos de RRHH un papel clave en la articulación de la visión estratégica de la organización, formando un capital organizativo mediante el uso de determinadas prácticas y políticas organizativas y de RRHH que potencien la creación y el desarrollo de un capital humano estratégico, se formularon dos hipótesis: la primera de ellas (H4a) que pretende medir el grado de relación existente entre las competencias directivas y aquellas políticas más directamente relacionadas con la creación de las mismas; y la segunda (H4b) donde se pretende analizar la existencia de diferencias entre las cajas en cuanto a la creación de dichas competencias, de tal forma que podamos comprobar si aquellas cajas con un SRRHH cuyas políticas de RRHH potencien la creación y el desarrollo de su base de capital humano tienen una mayor probabilidad de crear este tipo de competencias.

Los resultados de los análisis llevados a cabo para contrastar estas hipótesis confirmaron, tanto la existencia de dicha relación, como la de diferencias significativas entre los grupos de cajas de ahorros que siguen una política de RRHH potenciadora de tales competencias y las que no lo hacen. Así, para la primera hipótesis, los resultados mostraron que en la generación de competencias directivas son fundamentalmente importantes los factores de política de RRHH relacionados con el papel estratégico de los RRHH, donde el director de RRHH puede desarrollar sus capacidades, sobre todo, en lo referente 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 competencias 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 importante 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; Kamoche, 1996).

Con respecto a la segunda de las hipótesis, que trata de medir la existencia de diferencias significativas entre los grupos de cajas de ahorros en cuanto a la generación de competencias directivas, los resultados demuestran la existencia de dichas diferencias sobre todo entre el grupo 1 y 2 y el grupo 2 y 4. Estos resultados son bastante significativos, 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 competencias donde, como ya comentamos, lo que se pretende, fundamentalmente, es otorgar a los directivos de RRHH una papel clave en la articulación de la visión estratégica de la organización.

Competencias basadas en los *inputs*

Al igual que en el caso anterior, para alcanzar nuestro segundo objetivo de investigación, y en lo relativo a este tipo de competencias, se formularon también dos hipótesis: la primera de ellas (H5a) que pretende medir el grado de relación existente entre las competencias basadas en los *inputs* y aquellas políticas, tanto organizativas como de RRHH, más directamente relacionadas con su creación; y la segunda (H5b), donde se trata de contrastar si aquellas cajas que cuentan con un SRRHH cuya política de RRHH potencia la creación y el desarrollo de un capital humano estratégico tienen mayor probabilidad de crear este tipo de competencias.

Los resultados demostraron que para crear una competencia basada en los RRHH como *input* es fundamental contar con una política de RRHH que planifique el desarrollo interno del personal y fomente la creación de un mercado laboral interno donde se prevea la formación de un capital humano específico de la empresa, potenciando el trabajo en equipo y la visión a largo plazo, tal y como sugerian 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 competencias (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 la contrastación de estas hipótesis se vuelve a resaltar la importancia de los RRHH como recurso (*input*) estratégico clave, y de las prácticas y políticas de RRHH como capacidades estratégicas generadoras de competencias organizativas distintivas fuentes de ventajas competitivas.

Competencias transformacionales

Las dos hipótesis formuladas para estudiar si realmente aquellas cajas que aprovechan la capacidad emprendedora de los miembros de la organización crean competencias transformacionales mediante la adopción de políticas organizativas y de RRHH dirigidas a crear y desarrollar al capital humano (H6a) en comparación con las que no lo hacen (H6b) también fueron contrastadas. De esta manera, los resultados mostraron como el factor que contribuye de una forma más significativa a la creación de este tipo de competencias 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 se desprende, 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 competencias, tal y como sugieren Lado y Wilson (1994). Por su parte, y en relación a la segunda de las hipótesis planteadas, se aprecia la existencia de diferencias 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.

Competencias basadas en los *outputs*

Finalmente, en relación a la creación de este tipo de competencias, sólo se pudo contrastar de forma parcial la primera de las hipótesis, que hacía referencia a la existencia de una relación positiva entre la adopción de ciertas políticas organizativas y de RRHH dirigidas a crear y mantener un capital humano estratégico y la creación de competencias basadas en los *outputs* (H7a). Así, los resultados demostraron que la creación de competencias 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. Estos resultados vienen a corroborar en gran medida los planteamientos teóricos formulados por Lado y Wilson (1994) al conceptualizar este tipo de competencias. Sin embargo, debemos indicar que los resultados no apoyaron los planteamientos de estos autores en cuanto a que se obtendrían mejores resultados en la creación este tipo de competencias 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, y en relación a la segunda de las hipótesis planteada no se pudieron obtener resultados significativos que verificasen que aquellas cajas con un SRRHH cuyas políticas de RRHH potencien la creación y el desarrollo de su base de capital humano, tendrán una mayor probabilidad de crear competencias basadas en los *outputs*. Este resultado puede se 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. Por otra parte, otra de las razones que podrían explicar este resultado podría encontrarse en las propias limitaciones del estudio, en cuanto a que las variables utilizadas para medir este aspecto han sido obtenidas como resultado de las respuesta ofrecidas por los encuestados, que al ser personas de dentro de la organización, no tienen quizás una visión lo suficientemente objetiva sobre un aspecto que depende más de la valoración externa de los grupos de interés, que de la propia opinión que de sí tenga la caja.

4.3. EL SRRHH COMO COMPETENCIA ESTRATÉGICA

Nuestro último objetivo de investigación pretende analizar en qué medida aquellas cajas que han sabido combinar sus prácticas y políticas de RRHH para crear y desarrollar un capital humano estratégico poseen una competencia organizativa de RRHH fuente de ventaja competitiva. Es decir,

si cuentan con un SRRHH que sea valioso y específico, y por lo tanto heterogéneo (H8), difícil de imitar y transferir (H9) y cuyos beneficios no sean disipados por los costes derivados de su implantación (H10).

Los resultados de los análisis realizados para contrastar estas hipótesis no nos permitieron apoyar ninguna de ellas, lo cual parece ser reflejo de las propias limitaciones del estudio, tal y como analizaremos en el siguiente epígrafe con mayor profundidad. Así, por un lado, hemos de reconocer que desde un punto de vista metodológico ya se intuían estas posibles limitaciones cuando se planteó intentar alcanzar el objetivo a través de una método de investigación de corte cuantitativo, como es la encuesta, pues suponía intentar medir lo "inobservable" a través de aspectos muy concretos. Sin embargo, la razón que nos llevó a introducirlo en el presente trabajo fue simplemente la de analizar el valor estratégico que los encuestados otorgaban al SRRHH de su entidad como factor de éxito, pues a nuestro entender, ésta es la competencia organizativa estratégica que puede estar sustentando la ventaja competitiva de las cajas, que se manifiesta de forma explícita a través de sus políticas y prácticas de RRHH. Por otro lado, la propia novedad de la teoría de la empresa basada en los recursos y sus requisitos sobre las características que el SRRHH debe cumplir para ser fuente de ventaja competitiva, pudieron contribuir a que los encuestados no supieran adoptar una posición definida acerca de qué aspectos de los preguntados caracterizaban a los SRRHH de sus organizaciones. Además, y tal y como la propia teoría sugiere, muchas veces las organizaciones ni siquiera son conscientes de que poseen en sus manos unos recursos que pueden ser estratégicos, pues su propio carácter "invisible" les hace permanecer ocultos hasta para las propias organizaciones que los poseen. Esta misma consideración podría explicar por qué las cajas que forman el grupo 3, y que son las que presentan una mejor orientación hacia la creación de un capital humano estratégico, por acometer aquellas prácticas y políticas de RRHH más adecuadas, son precisamente, las que afirman no darle una importancia estratégica a los RRHH.

A modo de conclusión, y a la luz de los resultados alcanzados y que se resumen en el cuadro 4.1, podemos afirmar que esta investigación nos ha permitido encontrar apoyo empírico para gran parte de nuestras hipótesis de partida, lo que nos ha llevado a demostrar la importancia de contar con un SRRHH que combine las prácticas y políticas de RRHH adecuadas, no sólo para crear, desarrollar y mantener un capital humano estratégico, sino también para crear otras competencias organizativas que mejoren la actuación organizativa de forma duradera.

Cuadro 4.1. Resumen de los resultados sobre las hipótesis de la investigación
Fuente: Elaboración propia

HIPÓTESIS		APOYO OBTENIDO
H1:	Prácticas y políticas de RRHH - Rentabilidad	Completo
H2:	Prácticas y políticas de RRHH - Productividad	Completo
H3:	Prácticas y políticas de RRHH - Rotación externa	Ninguno
H4a:	Políticas organizativas y de RRHH - Competencias directivas	Completo
H4b:	Cajas - Competencias directivas	Completo
H5a:	Políticas organizativas y de RRHH - Competencias basadas en los *inputs*	Completo
H5b:	Cajas - Competencias basadas en los *inputs*	Completo
H6a:	Políticas organizativas y de RRHH - Competencias transformacionales	Completo
H6b:	Cajas - Competencias transformacionales	Completo
H7a:	Políticas organizativas y de RRHH - Competencias basadas en los *outputs*	Parcial
H7b:	Cajas - Competencias basadas en los *outputs*	Ninguno
H8:	Cajas - SRRHH heterogéneo	Ninguno
H9:	Cajas - SRRHH difícil de imitar y transferir	Ninguno
H10:	Cajas - SRRHH con beneficios no disipados por los costes	Ninguno

4.4. IMPLICACIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

Este estudio tiene importantes implicaciones, tanto prácticas como académicas, para la gestión de los RRHH. Así, 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 en el capítulo dos, 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 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 estudio se realiza también una importante aportación a la literatura sobre RRHH, al desarrollar un marco teórico para su estudio fundamentado en la teoría de la empresa basada en los recursos. 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.

Asimismo, también hay que señalar que los resultados obtenidos en esta investigación 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.

No obstante, 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 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.

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. 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 intentar "medir" lo "inobservable", dado que hemos intentado buscar una forma indirecta de medir los postulados teóricos de la teoría de la empresa basada en los recursos y de este modo "[...] identificar las consecuencias observables de los recursos no observables y después ver si esas predicciones tenían una correspondencia en el mundo real" (Godfrey y Hill, 1995:530). De este manera, y tal y como se desprende de los propios resultados alcanzados en la investigación, si bien hemos podido contrastar todas aquellas hipótesis relacionadas con los aspectos más visibles de la actuación de las cajas de ahorros españolas y, en concreto, de la relación de las prácticas y políticas de RRHH o capacidades del SRRHH, con los resultados organizativos y con la creación de determinadas competencias organizativas, no hemos podido lograr lo mismo con las hipótesis que pretendían medir directamente lo más invisible: las

características idiosincrásicas de ese SRRHH. Por lo tanto, y como ya hemos comentado anteriormente, si se quiere realizar una descripción más profunda de la empresa desde la óptica de la visión de la empresa basada en los recursos, y analizar así su complejidad y su historia, se hace necesaria la realización de estudios de corte más cualitativo, sobre todo en lo relativo a profundizar en la comprensión de aquellas cuestiones de naturaleza más intangible que están en el fondo de la teoría de la empresa basada en los recursos, como son las causas de la ventaja competitiva.

Por otro lado, el *instrumento para la obtención de información* utilizado en este estudio ha sido fundamentalmente la *encuesta*, que si bien permite aportar unos resultados estadísticamente representativos y generalizables al universo de estudio, también puede estar sujeta a importantes limitaciones como la de no dar una explicación de los hechos tan rica y profunda como las técnicas cualitativas. Así, la recopilación de los datos se hizo a través de un *cuestionario* cuyo tamaño estuvo delimitado por la necesidad de garantizar un índice adecuado de respuesta, afectando al número de preguntas e ítemes que pudimos utilizar para medir las variables teóricas.

Finalmente, podríamos recomendar 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, tal y como comentamos anteriormente. Asimismo, sería interesante *ampliar el estudio* tanto de las cajas que no han participado como de las que si 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. Asimismo, 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 RRHH. 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 una entidad representativa de cada uno de los grupos de mayor y menor éxito, y así corroborar los resultados alcanzados.

REFERENCIAS

Aaker, D. (1989). "Managing assets and skills: The key to a sustainable competitive advantage". *California Management Review*, 31: 91-106.

Alchian, A. (1984). "Specificity, specialization, and coalitions". *Journal of Institutional and Theorical Economics*, 140: 34-49.

Alchian, A . y Demsetz, H. (1972). "Production, information costs, and economic organization". *American Economic Review*, 62: 777-795.

Amit, R. y Schoemaker, P.J. (1993). "Strategic assets and organizational rent". *Strategic Management Journal*, 14: 33-46.

Amit, R. y Schoemaker, P. J. (1994) . "Investment in strategic assets: Industry and firm-level perspectives", en Shrivastava, P.; Huff, A. y Dutton, J. [Eds.]. *Advances in Strategic Management*, 10 (part A): 3-34. JAI. Press. Greenwich.

Ander-EGG, E. (1991). *Técnicas de investigación social*. Edit. El Ateneo. México.

Andrews, K. (1971). *The concept of corporate strategy*. Dow Jones, Homewood, Illinois, Estados Unidos.

Ansoff, H.I. (1965). *Corporate strategy: An analytical approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill. New York, Estados Unidos.

Arenas, A.; Magdalena, E.; Marhuenda, M. y Sánchez, E.. (1998). "Las cajas de ahorros en 1997". *Análisis Financiero Internacional*, abril-mayo: 3-31.

Arnold, H.J. y Feldman, D.C. (1982). "A multivariate analysis of the determinants of turnover". *Journal of Applied Psychology*, 67: 350-360.

Arthur, J.B. (1994). "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover". *Academy of Managemet Journal*, 37: 670-687.

Argyres, N. (1996). "Evidence on the role of firm capabilities in vertical integration decisions". *Strategic Management Journal*, 17: 129-150.

Argyris, C. (1957). "The individual and organization: Some problems of mutual adjustment". *Administrative Science Quarterly*, 25: 541-555.

Argyris, C. (1992). *On organizational learnig*. Balckwell. Cambridge. MA, Estados Unidos..

Aryee, S. (1994). "The social organization of careers as a source of sustained competitive advantage: The case of Singapore". *The International Journal of Human Resource Management*, 5: 68-88.

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.

Azofra, V.; De La Fuente, J.M.; De Miguel, A. y Rodríguez, J.M. (1990). "Cambios en la estrategia competitiva de la banca española durante los años ochenta". *Información Comercial Española*, 42: 103-118.

Babbie, E. (1995). *The pratice of social research*. Wadsworht 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.

Balakrishnan, S. y Fox, I. (1993). "Asset specificity, firm heterogenity and capital structure". *Strategic Management Journal*, 14: 3-16.

Barney, J.B. (1986a). "Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy". *Management of Science*, 32: 1.231-1.241.

Barney, J.B. (1986b). "Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?". *Academy of Management Journal*, 11: 656-665.

Barney, J.B. (1989). "Asset stocks and sustained competitive advantage: A coment". *Management Science*, 35: 1.511-1.513.

Barney, J.B. (1991). "Firms resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17: 99-120.

Barney, J.B. (1992). "Integrating organizational behavior and strategy formulation research: A resource-based view". *Advantages in Strategic Management*, 8: 39-61.

Barney, J.B. (1995). "Looking inside for competitive advantage". *Academy of Management Executive*, 9: 49-67.

Barney, J.B. y Hansen, M. (1994). "Trustworthiness as a source of competitive advantage". *Strategic Management Journal*, 15: 175-190.

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.

Bartmess, A. y Cerny, K. (1993). "Building competitive advantage through a global network of capabilities". *California Management Review*, 35: 78-103.

Baumol, W.; Panzar, J. y Willig, R. (1982). *Contestable markets and the theory of industry structure*. Harcourt Brace Jovanovich. New York, Estados Unidos.

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.

Beer, M. *et al*., [Eds.] (1984). *Managing human assets*. Free Press. New York, Estados Unidos.

Bengoechea, J. y Pizarro, J. (1991). "La banca que inicia los noventa". *Papeles de Economía Española*, 49: 186-199.

Bergh, D. (1995). "Size and relatedness of units sold: An agency theory and resource-based perspective". *Strategic Management Journal*, 16: 221-239.

Bierly, P. y Chakrabarti, A. (1996). "Generic knowledge strategics in the U.S. pharmaceutical industry". *Strategic Management Journal*, 17: 123-136.

Bogaert, I.; Martens, R. y Van Cauwenbergh A. (1994). "Strategy as a situational puzzle: The fit of components", en G. Hamel, G. y Heene, A. *Competence-based competition*: 57-76. Wiley and Sons. West Sussex. Inglaterra.

Bowen, D.; Ledford, G. y Nathan, B. (1991). "Hiring for the organization, not the job". *Academy of Management Executive*, 5: 35-51.

Brumagim, A.L. (1994). "A hierarchy of corporate resources", en Shrivastava, P.; Huff, A. y Dutton, J. [Eds.]. *Advances in Strategic Management*, 10 (part A): 81-112. JAI Press. Greenwich, Inglaterra.

Bueno, E. y Morcillo, P. (1995). "El análisis de competencias de la empresa exportadora española". *La internacionalización de la empresa: Un desafío para el 2000*. AECA. Sevilla.

Butler, J.E.; Ferris, G.R. y Napier, N.K. (1991). *Strategy and human resource management*. South-Western Publishing. Cincinnati, Estados Unidos.

Camisón, C. (1996). "La competitividad de la pyme industrial española: Un análisis de su dinámica en la década 1984-94". *Creación y desarrollo de la empresa*. ACEDE. La Coruña.

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 finnacial impact of behavior in organizations*, (3ªed.). PWS-Kent. Boston, MA, Estados Unidos.

Castanias, R. y Helfat, C. (1991). "Managerial resources and rents". *Journal of Management*, 17: 155-171.

Castelló, E. (1996). *Dirección y organización de entidades financieras*. ESIC Editorial. Madrid, España.

Caves, R.E. y Porter, M.E. (1977). "From entry barriers to mobility barriers". *Quarterly Journal of Economics*, 91: 241-261.

Chatterjee, S. (1990). "Excess resources, utilization cost, and mode of entry". *Academy of Management Journal*, 33: 780-800.

Chatterjee, S. y Wernerfelt, B. (1991). "The link between resources and type of diversification: Theory and evidence". *Strategic Management Journal*, 12: 33-48.

Claver, E.; Gascó, J.L. y Llopis, J. (1996). *Los recursos humanos en la empresa: Un enfoque directivo*. Civitas. (2ªed.). Madrid, España.

Coase, R.H. (1960). "The problem of social cost". *Journal of Law and Economics*, 3: 1-44.

Collis, D.J. (1990). "A Theory of Profit: Durable intraindustry differences in firm performance, or the sustinability of competitive advantage". Working paper. Harvard Business School.

Collis, D.J. (1991). "A resource-based analysis of global competition: The case of the bearings industry". *Strategic Management Journal*, 17: 121-154.

Collis, D.J. (1994). "Research note: How valuable are organizational capabilities?". *Strategic Management Journal*, 15: 143-152.

Conner, K.R. (1991). "A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?". *Journal of Management*, 17: 121-154.

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 antes 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.

Cotton, J.L. y Tuttle, J.M. (1986). "Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research". *Academy of Management Review*, 11: 55-70.

Cronbach, L.J. (1951). "Coefficiente alpha and the internal structure of tests". *Psycholometrika*, 16: 297-334.

Cuervo, A. (1993). "El papel de la empresa en la competitividad". *Papeles de Economía Española*, 56: 363-378.

Cyert, R.H. y March, J.G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice Hall. Englewood Cliffs.

Davis, F.B. (1964). *Educational measurements and their interpretation*. Wadsworth Publishing Company. Belmont, CA, Estados Unidos.

Davis, R. y Thomas, L.G. (1993). "Direct estimation of synergy: A new approach to the diversity-performance debate". *Management Science*, 39: 1.334-1.346.

Day, G. y Wensley, R. (1988). "Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority". *Journal of Marketing*, 52: 1-20.

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.

Demsetz, H. (1982). "Barriers to entry". *American Economic Review*, 72: 47-57.

Dierickx, I. y Cool, K. (1989). "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage". *Managament Science*, 35: 1.504-1.511.

Dillman, D.A. (1983). "Mail and other self-adminstered questionnaries", en Rossi, P.H.; Wright, J.D. y Anderson, A.B. [Eds.]. *Handbook of survey research.* Academy Press, Inc. San Diego, Estados Unidos.

Dosi, G.; Teece, D. y Winter, S. (1992). "Toward a theory of corporate coherence: Preliminary remarks", en Dosi, G.; Gianneti y P. Tonelli [Eds.]. *Tecnology and enterprise in a historical perspective*. Clarendon Press. Oxford, Inglaterra.

Dyer, L. (1993). *Human resources as a source of competitive advantage.* Industrial Relations Centre Press, Queen's University. Kingston, Ontario, Canada.

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.

Eisenhardt, K. (1989). "Agency theory: An assessment and review". *Academy of Management Review*, 14: 57-74.

Farjoun, M. (1994). "Beyond industry boundaries: Human expertise, diversification, and resource-related industry groups". *Organization Science*, 5: 185-199.

Fernández, E.; Montes, J. M. y Vázquez, C.J. (1997). "La teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos: Síntesis y estructura conceptual". *Revista Europea de Dirección y Economía de Empresa*, 6: 11-32.

Fernández, E.; Montes, J. M. y Vázquez, C.J. (1998). *La competitividad de la empresa: Un enfoque basado en la teoría de los recursos*. Universidad de Oviedo. Oviedo, España.

Fernández, Z. (1993). "La organización interna como ventaja competitiva para la empresa". *Papeles de Economía Española*, 56: 178-193.

Fernández, Z. (1995). "Las bases internas de la competitividad de la empresa". *Revista Europea de Dirección y Economía de Empresa*, 4: 11-19.

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*, 5: 73-92.

Fernández, Z. y Suárez, I. (1998). "Las cajas de ahorros: Estrategia y estructura". *Papeles de Economía Española*, 74-75: 202-223.

Ferrán, M. (1996). *SPSS para WINDOWS. Programación y análisis estadístico*. McGraw Hill. Madrid. España.

Fiol, M. (1991). "Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage". *Journal of Management*, 17: 191-211.

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.; Fuentelsaz, L. y Polo, Y. (1998). "Comportamiento estratégico y rivalidad entre cajas de ahorros". *Empresa y economía institucional*. ACEDE. Las Palmas de Gran Canaria.

Fombrum, C.; Tichy, N. y Devanna, M. (1984). *Strategic Human Resource Management*. Wiley. New York, Estados Unidos.

García, T. (1996). "Panorama del sistema bancario". *Colegio de Economistas de Madrid*, 69 (extr.): 208-216.

García-Falcón, J. M. (1995). *Dirección estratégica. Fundamentos*. CIES. Las Palmas de Gran Canaria, España.

George, D. y Mallery, P. (1995). *SPSS/PC+ step by step: A simple guide and reference*. Wadsworth Publishing Company. Belmont, CA, Estados Unidos.

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 organiational psychology*, 3: 481-569. Consulting Psycologists Press. CA, Estados Unidos.

Ghemawat, P. (1991). *Commitment: The dynamic of strategy*. Free Press. New York, Estados Unidos.

Godfrey, P.C. y Hill, C.W. (1995). "The problem of unobservables in strategic management research". *Strategic Management Journal*, 16: 519-533.

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.

Grant, R.M. (1992). *Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications*. Basil Blackwell. Cambridge, MA, Estados Unidos. [Traducido en R.M. Grant (1995). *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Civitas. Madrid, España].

Grant, R.M. (1996). "Toward a knowledge-based theory of the firm". *Strategic Management Journal*, 17(special issue): 109-122.

Grima i Terre, J.D. y von Löhneysen, E. (1991). "Nuevas estructuras organizativas para bancos y cajas universales". *Papeles de Economía Española*, 49: 221-236.

Guest, D. (1989). "Human resource management: Its implications for industrial relations and trade unions", en Storey, J. [Ed.]. *New perspectives on human resource management*. Routledge. London, Inglaterra.

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 Spychology*, 38: 275-291.

Hackman, R. y Oldham, G. (1976). "Motivation through the design of work: Test of a theory". *Organizational Behavior and Human Performance*, 16: 250-279.

Hair, J.F, Jr.; Anderson, R.E. y Tatham, R.L. (1987). *Multivariate data analysis*. Macmillan.

Hall, R. (1992). "The strategic analysis of intangible resources". *Strategic Management Journal*, 13: 135-144.

Hall, R. (1993). "A frameword linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage". *Strategic Management Journal*, 14: 607-618.

Hambrick, D.C.; Fredrickson, J.; Korn, L. y Ferry, R. (1989). "Preparing today's leaders for tomorrow's realities". *Personnel*, August: 23-26.

Hambrick, R. y Mason, P. (1984). "Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers". *Academy of Management Review*, 9: 193-206.

Hamel, G. (1991). "Competition for competence and inter-partner learning withing international strategic alliances". *Strategic Management Journal*, 12: 83-103.

Hamel, G. (1994). "The concept of core competence" en Hamel, G. y Heene, A. *Competence-Based Competition*: 11-34. Wiley and Sons. West Sussex, Inglaterra.

Hamel, G. y Heene, A. (1994). *Competence-based competition*. Wiley and Sons. West Sussex. Inglaterra.

Hamel G. y Prahalad, C.K. (1990). " El propósito estratégico". *Harvard-Deusto Business Review*, 41: 75-90.

Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1995). *Compitiendo por el futuro*. Ariel. Barcelona, España.

Hannan, M.T. y Freeman, J. (1977) "The population ecology of organizations". *American Journal of Sociology*, 82: 929-964.

Hansen, G. y Wernerfelt, B. (1989). "Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors". *Strategic Management Journa*l, 10: 399-411.

Harrison, J. S; Hitt, M.A.; Hoskinson, R.E. y Ireland, R.D. (1991). "Synergies and post-acquisition performance: Differences versus similarities in resources allocations". *Journal of Management*, 17: 173-190.

Hayes, R.H. y Pisano, G.P. (1994). "Beyond world class: The new manufacturing strategy". *Harvard Business Review*, 72: 77-86.

Helfat, C.E. (1994). "Firm-specificity in corporate applied R&D". *Organization Science*, 5: 173-184.

Helleloid, D. y Simonin, P.G. (1994). "Organizational learning as a firm'core competence", en Hamel, G. y Heene, A. *Competence-Based Competition*: 213-240. Wiley and Sons. West Sussex, Inglaterra.

Henderson, R. y Cockburn, I. (1994). "Measuring competence? Exploring learning: An empirical analysis of process development". *Strategic Management Journal*, 15: 85-100.

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*.

Hill, C.H. y Jones, G. (1996). *Administración estratégica. Un enfoque integrado.* McGraw-Hill, (3ª ed.). Bogotá, Colombia.

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

.

Itami, H. y Numagami, T. (1992). "Dynamic interactions between strategy and technology". *Strategic Management Journal*, 13 (special issue): 119-135.

Jackson, S.E.; Schuler, R.S. y Rivero, J.C. (1989). "Organizational characteristics as predictors of personnel practices". *Personnel Psychology*, 42: 727-86.

Jansen, E. y Von Glinow, M. (1985). "Ethical ambivalence and organizational reward systems". *Academy of Management Review*, 10: 814-822.

Jensen, M. y Meckling, W. (1976). "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure". *Journal of Financial Economics*, 3: 305-360.

Jones, G. (1984). "Task visibility, free riding, and shirking: Explaining the effect of structure and technology on employee behavior". *Academy of Management Review*, 9: 684-695.

Kamoche, K. (1996). "Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm". *Journal of Management Studies*, 33: 213-233.

Kaplan, R.W. y Saccuzzo, D.P. (1982). *Psychological testing: Principles, applications, and issues*. Brooks/Cole. Monterey, CA, Estados Unidos.

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.

Kay, J. (1993). *Fundations of corporate success: How business strategies add value*. Oxford University Press. Oxford, Inglaterra.

Knez, M. y Camerer, C. (1994). "Creating expectational assets in laboratory: Coordination in 'weakest-link' games". *Strategic Management Journal*, 15: 101-119.

Koch, M.J. y McGrath, R.G. (1996). "Improving labor productivity: Human resource management policies do matter". *Strategic Management Journal*, 17: 335-354.

Kogut, B. y Zander, U. (1995). "Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test". *Organization Science*, 6: 76-92.

Lahteenmaki, S. y Paalumaki, A. (1993). "The retraining and mobility motivations of key personnel: dependencies in the Finnish business evironment". *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 Managemet Review*, 19: 699-727.

Lado, A.; Boyd, N.G. y Wright, P. (1992). "A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration". *Journal of Management*, 18: 77-91.

Lawler, E. (1992). "Pay the person, not the job". *Industrial Week*, 7: 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*, 13: 454-470.

Leonard-Barton, D. (1992). "Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development". *Strategic Management Journal*, 13: 111-125.

Lippman, S.A. y Rumelt, R.P. (1982). "Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition". *Bell Journal of Economics*, 13: 418:488.

López-Sintas, J. (1996). "Los recursos intangibles en la competitividad de las empresas: Un análisis desde la teoría de los recursos". *Economía Industrial*, 307:25-35.

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.

Mahoney, J.T. (1995). "The management of resources and the resource of management". *Journal of Business Research*, 33: 91-101.

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

Maijoor, S. y Van Witteloostuijn, A. (1996). "An empirical test of the resource-based theory: Strategic regulation in the Dutch audit industry". *Strategic Managemet Journal*, 17: 549-569.

Markides, C. y Williamson, P. (1994). "Related diversification, core competences and corporate performance". *Strategic Management Jornal*, 15: 149-165.

Markides, C. y Williamson, P. (1996). "Corporate diversification and organizational structure: A resource-based view". *Academy of Management Journal*, 39: 340-367.

Martín, F. (1995). "Las fuentes de la competitividad internacional en la empresa". *La internalización de la empresa: Un desafío para el 2000*. AECA. Sevilla.

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.

Mason, E.C. (1957). *Economic concentration and the monopoly problem*. Harvard Universigy Press. Cambridge, MA, Estados Unidos.

Mauri, A.J. y Michaels, M.P. (1998). "Firm and industry effects within strategic management: An empirical examination". *Strategic Management Journal*, 19: 211-219.

McGrath, G.R.; MacMillan, I.C. y Venkataraman, S. (1995). "Defining and developing competence: A strategic process paradigm". *Strategic Management Journal*, 16: 251-275.

Mehra, A. (1996). "Resource and market based determinants of performance in the U.S. banking industry". *Strategic Management Journal*, 17: 307-322.

Meyer, J. y Rowan, E. (1977). "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony". *American Journal of Sociology*, 83: 340-363.

Miles, R.E. y Snow, C.C. (1984). "Designing strategic human resources systems". *Organizational Dynamics*, Summer: 36-52.

Miller, D. y Shamsie, J. (1996). "The resource-base view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965". *Academy of Management Journal*, 39: 519-543.

Mintzberg, H. (1978). "Patterns in strategy formation". *Management Science*, 24: 934-948.

Molina, J.F. y Quer, D. (1997). "Requisitos organizativos y financieros para la creación de activos inmateriales: Una aproximación complementaria entre el territorio y la estrategia de la empresa". *Estrategia de la empresa y territorio*. ACEDE. Almería.

Montes, J.M. (1996). *Importancia relativa y significación de los factores empresariales de competitividad*. Tesis doctoral. Universidad de Oviedo.

Montgomery, C.A. y Hariharan, S. (1991). "Diversified entry by established firms". *Journal of Economic Behavior and Organization*, 15: 71-89.

Montgomery, C.A. y Wernerfelt, B. (1988). "Diversification, ricardian rents, and Tobin's q". *Rand Journal of Economics*, 19: 6233-632.

Murphy, K.R. y Davidshofer, C.O. (1988). Psychological testing: Pinciples and applications. Prentice-Hall. Englewood Cliffs.

Nanda, A. (1993). *Leveraging organizational resources.* UMI Dissertation Services.

Navas, J.E. y Guerra, L.A. (1996). *La dirección estratégica de la empresa*. Civitas. Madrid, España.

Nelson , R. y Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Belknap Press. Cambridge, MA, Estados Unidos.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press. New York, Estados Unidos.

Nordhaug, O. y Gronhaug, K. (1994). "Competences as resources in firms". *The International Journal of Human Resource Management*, 5: 89-106.

Nunnally, J.C. (1967). *Psychometric Theory*. McGraw-Hill. (1ªed.). New York, Estados Unidos.

Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory*. McGraw-Hill. (2ªed.). New York, Estados Unidos.

Odiorne, G. (1984). *Strategic management of human resources: a portfolio approach*. Jossey-Bass. San Francisco, CA, Estados Unidos.

Olavarrieta, J.A. (1997). "La actividad de las cajas de ahorros ante la moneda única". *Perspectivas del Sistemas Financiero*, 60: 19-30.

Ordiz, M. (1998). "Nuevos enfoques en el análisis estratégico del factor humano". *Empresa y economía institucional*. ACEDE. Las Palmas de Gran Canaria.

Ortega, E. (1992). *Manual de investigación comercial*. Pirámide. Madrid, España.

Penrose, E.T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. John Wiley. New York. [Traducido en E.T. Penrose (1962). *Teoría del crecimiento de la empresa*. Aguilar. Madrid, España].

Peteraf, M.A. (1993). "The cornerstone of the competitive advantage: A resource-based view". *Strategic Management Journal*, 14: 179-191.

Peters, T.J. (1984). "Strategic follows structure: Developing distictive skills". *California Management Review*, 26: 11-125.

Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Wiley and Sons. New York, Estados Unidos.

Pfeffer, J. (1994). "Competitive advantage through people". *California Management Review*, 36: 9-29.

Pfeffer, J. y Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper y Row. New York, Estados Unidos.

Pisano, G.P. (1994). "Knowledge, integration, and the locus of learning: An empirical analysis of process development". *Strategic Management Journal*, 15: 85-100.

Polanyi, M. (1967). *The tacit dimension*. Doubleday. New York, Estados Unidos.

Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press. New York, Estados Unidos.

Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press. New York, Estados Unidos.

Porter, M.E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press. New York, Estados Unidos.

Porter, M.E. (1991). "Towards a dynamic theory of stratey". *Strategic Management Journal*, 12 (special issue): 95-117.

Powell, M.E. (1992). "Organizational alingment as competitive advantage". *Strategic Management Journa*l, 13: 119-134.

Powell, M.E y Dent-Micallet, A. (1997). "Information technology as competitive advantage: The role of human, business, and technology resources". *Strategic Management Journa*l, 18: 375-405.

Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990). "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review*, 90: 79-91.

Quintas, J.R. (1991). "Tecnología y banca minorista en la década de los noventa". *Papeles de Economía Española*, 47: 72-86

Rao, H. (1994). "The social construction of reputation: Certification contest, legitimation, and the survival of organizations in the american automobile industry: 1895-1917". *Strategic Management Journal*. 15: 29-14.

Reed, R. y DeFillippi, R. (1990). "Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage". *Academy of Management Review*, 15: 88-102.

Reid, C.A. (1994). *Representing and analyzing the strategic position of the firm: A resource-based approach*. UMI Dissertation Services.

Robins, J.A. (1992). "Organizational considerations in the evaluation of capital assets. Toward a resource based view of strategic investment by firms". *Organization Science*, 3: 522-536.

Robins, J.A. y Wiersema, M. (1995). "A resource-based approach to the multibusiness firm: Empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance". *Strategic Management Journa*l, 16: 277-299.

Roth, K. (1995). "Managing international interdependence: CEO characteristics in a resource-based framework". *Academy of Management Journal*, 38: 200-231.

Ruíz-Olabuénaga, J.I. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Universidad de Deusto.

Rumelt, R.P. (1984). "Toward a strategic theory of the firm" en Lamb, R.B. (ed.) *Competitive strategic management*. Prentice Hall Inc. New York, Estados Unidos.

Rumelt, R.P. (1991). "How much does industry matter?". *Strategy Management Journal*, 12: 167-185.

Rumelt, R.P. (1994). Foreword en Hamel, G. y Heene, A. *Competence-Based Competition*. Wiley and Sons. West Sussex, Inglaterra..

Salas, V. (1993). "Factores de competitividad empresarial. Consideraciones generales". *Papeles de Economía Española*, 56: 379-396.

Salas, V. (1996). "Economía y gestión de los activos intangibles". *Economía Industrial*, 307:17-24.

Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass. San Francisco, CA, Estados Unidos.

Schoemaker, P.J. (1990). "Strategy, complexity and economic rent". *Management Science*, 36: 1.178-1.192.

Schuler, R.S. y MacMillan, I. (1984). "Gaining competitive advantage through human resource practices". *Human Resource Management*, 23: 241-256.

Schuler, R.S. y Jackson, S.E. (1987). "Linking competitive advantage through human resource management practices". *Academy of Management Executive*, 1: 207-19.

Schuler, R.S. y Walker, J.W. (1990). "Human resource strategy: Focusing on issues and actions". *Organizational Dynamics*, Summer: 5-19.

Schulze, W.S. (1994a). *Environmental and organizational determinants of firm conduct: A test of resource-base theory at the business-level*. UMI Dissertation Services.

Schulze, W.S. (1994b). "The two schools of throught 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.

Schuster, M. (1983). "The impact of union-management cooperation on productivity and employment". *Industrial and Labor Relations Review*, 36: 415-430.

Scott, W.R. (1987). "The adolescence of institutional theory". *Administrative Science Quarterly*, 32: 493-511.

Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological perspective*. Harper & Row. New York, Estados Unidos.

Seth, A. y Thomas, H. (1994). "Theories of the firm: Implications for strategy research". *Journal of Management Studies*, 31: 165-191.

Sheridan, J.E. (1992). "Organizational culture and employee retention". *Academy of Management Journal*, 35: 1.036-1.056.

Simon, H. (1957). *Administrative Behavior*. Free Press. New York, Estados Unidos.

Snell, S. (1992). "A test of control theory in strategic human resources management: The mediating effect of administrative information". *Academy of Management Journal*, 35: 292-327.

Snell, S. y Dean, J. (1992). "Integrating manufacturing and human resources management: A human capital perspective". *Academy of Management Journal*, 35: 467-504.

Snow, C. y Hrebiniak, L. (1980). "Strategy, distinctive competence and organizational performance". *Administrative Science Quarterly*, 25: 317-337.

Soler, P. (1990). *La investigación motivacional en marketing y publicidad*. Deusto. Bilbao, España.

Spender, J.C. (1996). "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm". *Strategic Management Journal*, 17: 45-62.

Stalk, G.; Evans, P. y Shulman, L. (1992). "Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy". *Harvard Business Review*, 70: 57-69.

Strategor (1995). *Estrategia, estructura, decisión, identidad*. Masson. Barcelona, España.

Tallman, S.B. (1991). "Strategic management models and resource-based strategies among MNEs in a host market". *Strategic Management Journal*, 12: 69-82.

Tampoe, M. (1994). "Exploiting the core competences of your organization". *Long Range Planning*, 27: 66-77.

Teece, D.J. (1982). "Toward an economic theory of the multiproduct firm". *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3: 223-247.

Teece, D.J. (1984). "Economic analysis and strategic managemet". *California Management Review*, 26: 87-110.

Teece, D.J. (1986). "Transactions cost economics and the multinational enterprise. An assessment". *Journal of Economic Behavior and Organization*, 7: 21-45.

Teece, D.J. (1998). "Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets". *California Management Review*, 40: 55-79.

Teece, D.J.; Pisano, G. y Shuen, A. (1990). "Firm capabilities, resources and the concept of strategy". Working paper. University of California. Berkeley, CA, Estados Unidos.

Teece, D.J.; Pisano, G. y Shuen, A. (1994). "Dynamic capabilities and strategic management". Working paper. University of California. Berkeley, CA, Estados Unidos.

Teece, D.J.; Pisano, G. y Shuen, A. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*, 18: 509-533.

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.

Truss, C. y Gratton, L. (1994). "Strategic human resource management: A conceptual approach". *The International Journal of Human Resource Management*, 5: 664-686.

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.

Valle, R. (1998). "La gestión de los recursos humanos: Marcos de referencia y variables relevantes en su estudio". *Empresa y economía institucional*. ACEDE. Las Palmas de Gran Canaria.

Verdin, P. y Williamson, P.J. (1994a). "Successful strategy: Stargazing or self-examination?". *European Management Journal,* 12: 10-19.

Verdin, P. y Williamson, P.J. (1994b). "Core competences, competitive advantage and market analysis: Forging the links", en Hamel, G. y Heene, A. *Competence-Based Competition*:77-110. Wiley and Sons. West Sussex, Inglaterra.

Ventura, J. (1998). "Recursos y capacidades empresariales". *Empresa y economía institucional*. ACEDE. Las Palmas de Gran Canaria.

Vicente, J.D. (1997). *Implicaciones financieras de la estrategia basada en los recursos: Teoría y evidencia para el caso español*. Tesis doctoral. Universidad Carlos III de Madrid.

Von Bertalanffy, L. (1950). "The theory of open systems in physics and biology". *Science*, 3: 23-29.

Walsh, S.; Boyland, R; Morone, J. y Paulson, A. (1993). "Core capabilities and strategy. Empirical evidence for the semiconductor silicon industry". Working paper. School of Management CSTP. New York, Estados Unidos.

Wanous, J.P. (1992). *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation and socialization of newcomers*. (2ª ed.). Addison-Wesley. Reading, MA, Estados Unidos.

Wernerfelt, B. (1984). "A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.

Wernerfelt, B. (1989). "From general resources to corporate strategic". *Journal of Genral Management*, 14: 4-12.

Wernerfelt, B. (1995). "The resource-based view of the firm: Ten years after". *Strategic Management Journal*, 16: 171-174.

Westley, F. y Mintzberg, H. (1989). "Visionary leadership and strategic management". *Strategic Management Journal*, 10: 17-32.

Wexley, K. y Latham, G.P. (1991). *Developing and training human resources in organization.* Harper Collins. New York, Estados Unidos.

Wilkins, P. y Ouchi, W. (1983). "Efficient cultures: Exploring the relationships between culture and organizational performance". *Administrative Science Quarterly*, 42: 726-743.

Williams, H.L.; Tsai, M.H. y Day, D. (1991). "Intangible assets entry strategies and venture success in industrial markets". *Journal of Business Venturing*, 6: 315-333.

Williamson, O.E. (1975). *Market and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. Free Press. New York, Estados Unidos.

Williamson, O.E. (1985). *The economics institutions of capitalims: Firms, markets, relational contracting*. Free Press. New York, Estados Unidos.

Williamson, O.E. (1981). "The economics of organization: The transaction cost approach". *American Journal of Sociology*, 87: 548-77.

Williamson, O.E. (1991). "Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives". *Administrative Science Quarterly*, 36: 269-296.

Winter, S.G. (1987). "Knowledge and competence as strategic assets", en Teece, D. [Ed.]. *The competitive challenge*. Harper & Row. New York, Estados Unidos.

Wright, P.M y Snell, S.A. (1991). "Toward an integrative view of strategic human resource management". *Human Resource Management Review*, 1: 203-225.

Wright, P.M. y McMahan, G.C. (1992). "Theorical 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.

Wright, R.W. (1992). *The role of resources and their attributes in the evolution of the semiconductor industry*. UMI Dissertation Services.

Zajac, E. y Bazerman, M.H. (1991). "Blind spots in industry and competitive analysis". *Academy of Management Review*, 16: 37-56.

Zikmund, W. (1998). *Investigación de mercados*. Prentice-Hall Hispanoamericana. Mexico.

Yao, D. (1988). "Beyond the reach of the invisible hand: Impediments to economic activity, market failures, and profitability". *Strategic Management Journal*, 3: 59-70.

Anexo I. Relación de cajas que han participado en el estudio (sombreadas)

Relación de todas las cajas de ahorros españolas (1997)

Fuente: CECA

CAJAS	ACTIVO	INGRESOS	EMPLEADOS	CAJEROS	TARJETAS	OFICINAS
C. del MEDITERRÁNEO	1706971	129535	4174	742	884889	603
C. de ÁVILA	249538	19679	555	56	52171	97
M.P. y C. de BADAJOZ	254732	17742	717	173	186591	166
La CAIXA	8600539	661423	14499	4739	3300000	3299
C. de CATALUNYA	2786037	197991	4400	1005	993151	836
BILBAO BIZKAIA KUTXA	1616405	116234	2113	525	584973	282
C.C.O. de BURGOS	340415	24158	507	110	61746	151
C. Municipal de BURGOS	507938	35062	695	82	113478	135
C. de EXTREMADURA	453863	29640	1029	120	118163	216
C. de CARLET	17249	1455	81	9	8518	15
CAJASUR	765719	60005	2003	299	223504	343
C. de GALICIA	1882375	123324	2993	483	647028	569
C. de CASTILLA LA MANCHA	802030	58333	2231	225	158859	387
C. de GIRONA	322683	23861	658	172	155166	141
C. General de GRANADA	622680	49513	1865	317	259686	338
C. de GUADALAJARA	78102	6073	227	38	19617	54
C. de JAÉN	37266	3120	112	12	10012	21
CAJA ESPAÑA	1228216	81442	2536	345	260956	425
C. de LA RIOJA	168047	11882	410	53	50680	103
CAJA MADRID	6179985	428779	9883	2508	3398800	1453
UNICAJA	1398405	106703	4225	666	546560	750
C. de MANLLEU	130940	9809	362	72	41712	71
C. de MANRESA	247410	18709	499	113	84421	107
C. LAIETANA	298685	22839	639	154	76404	144
C. de MURCIA	640143	48600	1466	222	192072	276
C. de ONTINYENT	52672	4366	180	33	23190	30
C. de ORENSE	255866	16892	605	67	75548	129
C. de ASTURIAS	678652	49856	1193	173	255788	161
C. de las BALEARES	513954	36953	1273	240	179441	163
C. Insular de CANARIAS	365698	28886	824	206	258195	116
C. de PAMPLONA	169674	12350	378	119	102600	105
C. de NAVARRA	679040	49775	904	212	316617	159
C. de POLLENÇA	18662	1552	50	11	4728	11
C. de PONTEVEDRA	202870	16193	591	86	47052	116
C. de SABADELL	460771	34207	1110	244	159321	197
CAJA DUERO	1028625	68620	1779	217	145079	440
GIPÚZKOA DONOSTIA KUTXA	1192835	86786	1629	267	431557	175
C. General de CANARIAS	399544	31160	943	191	374596	148
C. de SANTANDER Y CANTABRIA	432771	30888	1036	158	199382	134
C. de SEGOVIA	255351	18106	524	88	58609	73
M.P. y C. de HUELVA y SEVILLA	548633	44896	1579	375	312823	286
CAJA SAN FERNANDO y JEREZ	516156	40547	1944	339	315280	345
C. de TARRAGONA	435469	32016	980	248	157126	251
C. de TERRASSA	417331	34091	865	200	124103	178
BANCAJA	1792708	136550	4091	691	1014612	673
C. de VIGO	584830	44172	1168	156	183829	202
C. del PENEDÉS	722500	54456	1535	442	177075	417
C. VITAL	484231	35621	674	135	157811	113
IBERCAJA	1441407	111303	4151	635	892645	859
CAI	567065	41131	1171	206	224715	182
CECA	791763	51375	797	6	2388	2
TOTAL	**46345451**	**3398659**	**90853**	**18985**	**18623267**	**16.647**

CAJAS	ACTIVO	VENTAS	EMPLEADOS	CAJEROS	TARJETAS	OFICINAS
M.P. y C. de BADAJOZ	254732	17742	717	173	186591	166
La CAIXA	8600539	661423	14499	4739	3300000	3299
C. Municipal de BURGOS	507938	35062	695	82	113478	135
C. de EXTREMADURA	453863	29640	1029	120	118163	216
C. de CASTILLA LA MANCHA	802030	58333	2231	225	158859	387
C. de GIRONA	322683	23861	658	172	155166	141
C. General de GRANADA	622680	49513	1865	317	259686	338
C. de JAÉN	37266	3120	112	12	10012	21
CAJA ESPAÑA	1228216	81442	2536	345	260956	425
C. de LA RIOJA	168047	11882	410	53	50680	103
CAJA MADRID	6179985	428779	9883	2508	3398800	1453
UNICAJA	1398405	106703	4225	666	546560	750
C. de MANLLEU	130940	9809	362	72	41712	71
C. LAIETANA	298685	22839	639	154	76404	144
C. de ONTINYENT	52672	4366	180	33	23190	30
C. de ORENSE	255866	16892	605	67	75548	129
C. de las BALEARES	513954	36953	1273	240	179441	163
C. Insular de CANARIAS	365698	28886	824	206	258195	116
C. de NAVARRA	679040	49775	904	212	316617	159
C. de POLLENÇA	18662	1552	50	11	4728	11
C. de PONTEVEDRA	202870	16193	591	86	47052	116
C. de SABADELL	460771	34207	1110	244	159321	197
CAJA DUERO	1028625	68620	1779	217	145079	440
GIPÚZKOA DONOSTIA KUTXA	1192835	86786	1629	267	431557	175
C. General de CANARIAS	399544	31160	943	191	374596	148
C. de SANTANDER Y CANTABRIA	432771	30888	1036	158	199382	134
C. de SEGOVIA	255351	18106	524	88	58609	73
M.P. y C. de HUELVA y SEVILLA	548633	44896	1579	375	312823	286
C. de TARRAGONA	435469	32016	980	248	157126	251
C. de TERRASSA	417331	34091	865	200	124103	178
BANCAJA	1792708	136550	4091	691	1014612	673
CAI	30058809	41131	1171	206	224715	182
TOTAL MUESTRA	**30625874**	**2253216**	**59995**	**13378**	**12783761**	**11110**
TOTAL POBLACIÓN *	**45553688**	**3347284**	**90056**	**18979**	**18620879**	**16645**
PORCENTAJE	**67,2**	**67,3**	**66,6**	**70,4**	**68,6**	**66,7**

* No se incluye a la CECA

Muestra

CAJAS	ACTIVO	VENTAS	EMPLEADOS	CAJEROS	TARJETAS	OFICINAS
M.P. y C. de BADAJOZ	254732	17742	717	173	186591	166
La CAIXA	8600539	661423	14499	4739	3300000	3299
C. Municipal de BURGOS	507938	35062	695	82	113478	135
C. de EXTREMADURA	453863	29640	1029	120	118163	216
C. de CASTILLA LA MANCHA	802030	58333	2231	225	158859	387
C. de GIRONA	322683	23861	658	172	155166	141
C. General de GRANADA	622680	49513	1865	317	259686	338
C. de JAÉN	37266	3120	112	12	10012	21
CAJA ESPAÑA	1228216	81442	2536	345	260956	425
C. de LA RIOJA	168047	11882	410	53	50680	103
CAJA MADRID	6179985	428779	9883	2508	3398800	1453
UNICAJA	1398405	106703	4225	666	546560	750
C. de MANLLEU	130940	9809	362	72	41712	71
C. LAIETANA	298685	22839	639	154	76404	144
C. de ONTINYENT	52672	4366	180	33	23190	30
C. de ORENSE	255866	16892	605	67	75548	129
C. de las BALEARES	513954	36953	1273	240	179441	163
C. Insular de CANARIAS	365698	28886	824	206	258195	116
C. de NAVARRA	679040	49775	904	212	316617	159
C. de PONTEVEDRA	202870	16193	591	86	47052	116
C. de SABADELL	460771	34207	1110	244	159321	197
CAJA DUERO	1028625	68620	1779	217	145079	440
GIPÚZKOA DONOSTIA KUTXA	1192835	86786	1629	267	431557	175
C. de SANTANDER Y CANTABRIA	432771	30888	1036	158	199382	134
C. de SEGOVIA	255351	18106	524	88	58609	73
M.P. y C. de HUELVA y SEVILLA	548633	44896	1579	375	312823	286
C. de TARRAGONA	435469	32016	980	248	157126	251
C. de TERRASSA	417331	34091	865	200	124103	178
BANCAJA	1792708	136550	4091	691	1014612	673
CAI	567065	41131	1171	206	224715	182
TOTAL MUESTRA	**30207668**	2220504	59002	**13176**	**12404437**	**10951**
TOTAL POBLACIÓN *	**45553688**	**3347284**	**90056**	**18979**	**18620879**	**16645**
PORCENTAJE	**0,66312**	**0,66337**	**0,65517**	**0,69424**	**0,666157**	**0,65792**

ANEXO II. Guión de las entrevistas

INTRODUCCIÓN

Gracias por dedicar parte de su tiempo para entrevistarse conmigo hoy. Antes de empezar me gustaría contarle algo sobre mí misma y sobre la investigación que estoy llevando a cabo. Mi nombre es Petra de Saá y en la actualidad estoy realizando mi tesis doctoral en la ULPGC. El objetivo del estudio intentar determinar los factores que puedan explicar el éxito de las cajas de ahorros dentro del sector bancario español. En concreto, estoy interesada en aquellos factores de gestión interna que pueden determinar el que unas cajas sean más competitivas que otras.

Me gustaría pedirle permiso para utilizar una grabadora de forma que pueda atender a la conversación sin la distracción de tener que tomar notas yo misma. Nadie más que yo tendrá acceso a esas grabaciones. Por favor, no dude en pedirme que apague la grabadora en cualquier momento que lo crea conveniente.

¿Le gustaría hacerme alguna pregunta o quiere comentarme cualquier cosa antes de que comencemos? Me gustaría empezar hablando de la evolución de las cajas de ahorros durante los últimos años ...

INFORMANTES CLAVE DEL SECTOR

1. ¿Cómo cree usted que ha sido la adaptación de las cajas de ahorros al nuevo entorno competitivo determinado por los cambios que se han producido en el sector durante los últimos años? ¿Cuáles son, en su opinión, las cajas de ahorros que han tenido más éxito, y de una forma continuada, en ese proceso de adaptación?

2. ¿Cuáles cree usted, que han sido las causas de este éxito? ¿Ha podido deberse a algo que **posee** la caja que es superior a las demás? ¿o a algo que **hace** mejor que sus competidores?

3. ¿Cuáles son, en su opinión, las cajas que han mostrado de forma crónica peores indicadores de éxito durante estos últimos años? ¿Por qué cree que ha sucedido esto? ¿Podría ser por carecer de alguno de los aspectos que analizábamos en la pregunta anterior?

4. ¿Cuáles serían las actividades básicas de las cajas de ahorros que proporcionarían hoy por hoy, valor a los clientes? ¿Qué coste supone para las cajas el ofertar dichas actividades?

5. ¿Qué relevancia, cree usted, que tienen los factores organizativos internos en el éxito competitivo de las cajas de ahorros? y ¿los RRHH?

6. ¿Qué actividades o funciones suelen realizar las cajas para atraer, desarrollar y mantener a sus RRHH? ¿Cree usted que ello obedece a una política de planificación estratégica?

INFORMANTES CLAVE VINCULADOS AL DEPARTAMENTO DE RRHH

1. ¿Cuáles son las principales actividades que realiza el departamento de recursos humanos (DRH) de esta entidad?

2. ¿Cuántas personas trabajan actualmente en este departamento? ¿Existe una base de datos informatizada del personal?

3. ¿Qué actividades o funciones realiza la caja para atraer, desarrollar y mantener a sus RRHH? ¿Están coordinadas? ¿Se planifican?

4. ¿Podría decirme, cómo es el proceso de selección de personal en esta caja? ¿Qué criterios son los utilizados para designar a la persona elegida? (Adaptación persona-puesto *vs.* adaptación persona-organización, *curriculum*, etc.)

5. ¿Podría hablarme, en general, del sistema de formación de la caja?¿Existe una formación continuada o puntual? ¿Es para todos o sólo para los recién llegados? ¿Cuál es el presupuesto anual que asignan a esta actividad? ¿Es interna o externa? ¿Qué se aprende (aspectos específicos o generales)?

6. ¿Podría contarme, cómo es el proceso de promoción, si se realiza? ¿Qué criterios se siguen? ¿Los conoce todo el mundo? ¿Para los puestos importantes, se prefiere la promoción interna o la contratación externa?

7. ¿Se hacen evaluaciones del personal? ¿Cada cuánto tiempo? ¿Para qué se realizan (promoción, compensación, despidos,...)?

8. ¿Cómo es, en general, la política de retribuciones de la caja? ¿Existe retribución fija y variable? ¿Qué criterios se siguen? ¿Viene toda regulada por convenio colectivo? ¿Se utiliza alguna medida del rendimiento grupal para establecer el nivel de retribuciones?

9. ¿Existe en su entidad un plan de carreras? ¿Qué se tiene en cuenta?

10. ¿Cree usted que esta caja se diferencia en algún aspecto relativo a la gestión de sus RRHH del resto de cajas de ahorros? ¿En qué medida?

11. ¿Se fomenta el trabajo en grupo, o se prefiere que cada persona desarrolle sus capacidades de forma individual? ¿Por qué?

12. ¿Cómo funciona la comunicación? ¿Existe algún sistema que permita recoger las ideas críticas e innovadoras de los empleados?

13. En general, ¿cómo se toman las decisiones? ¿existen algunas decisiones sobre las que los empleados tengan cierta autonomía?

14. ¿Qué peso tiene el departamento de RRHH en la toma de decisiones estratégicas de la entidad?

15. ¿Cómo han variado, si es que lo han hecho, las políticas y prácticas de personas en esta caja durante los últimos 5 años? ¿Cree usted que ha sido para mejor o para peor? ¿Por qué?

16. En general, ¿en qué grado cree que la filosofía de gestión de RH de la caja ha contribuido a la mejora de los resultados de la cajas (productividad, ventas, imagen, y rentabilidad de la entidad)

ANEXO III. 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 donde 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.

P.3. Teniendo en cuenta la definición que a continuación se muestra, podría responder a las cuestiones que se plantean, ponderando en una escala de 1 a 7.

SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS: conjunto de distintas actividades, funciones y procesos interrelacionados que se realizan para atraer, desarrollar y mantener los recursos humanos de una empresa.

– ¿Qué grado de importancia cree usted que se le da en su entidad al sistema de recursos humanos como factor clave del éxito de la misma?

MUCHA IMPORTANCIA	1	2	3	4	5	6	7	POCA IMPORTANCIA

- ¿En qué medida cree usted que el sistema de recursos humanos de su entidad puede ser fácilmente imitado y reproducido por las cajas competidoras?

FÁCIL DE IMITAR	1	2	3	4	5	6	7	DIFÍCIL DE IMITAR

– ¿En qué medida su sistema de recursos humanos es específico de su caja en comparación con la competencia?

ESPECÍFICO	1	2	3	4	5	6	7	NO ESPECÍFICO

- ¿En qué medida cree usted que el sistema de recursos humanos de su entidad puede ser fácilmente transferible a otras cajas?

DIFÍCIL DE TRANSFERIR	1	2	3	4	5	6	7	FÁCIL DE TRANSFERIR

- ¿En qué medida cree usted que el coste asociado a la implantación del sistema de recursos humanos de su entidad es mayor que los beneficios que pueda generar?

COSTE > BENEFICIOS	1	2	3	4	5	6	7	COSTE < BENEFICIOS

P.4. Podría indicar en una escala de 1 a 7 en qué medida han cambiado en su caja, durante los últimos 3 años, cada uno de los aspectos que se citan a continuación, sabiendo que las

puntuaciones del 1 al 7 tienen los siguientes valores:

1	2	3	4	5	6	7
HA DISMINUIDO SUSTANCIALMENTE	HA DISMINUIDO BASTANTE	HA DISMINUIDO ALGO	HA PERMANECIDO IGUAL	SE HA INCREMENTADO ALGO	SE HA INCREMENTADO BASTANTE	SE HA INCREMENTADO SUSTANCIALMENTE

- La importancia de los aspectos relativos a los recursos humanos en las decisiones estratégica 1 2 3 4 5 6 7
- Los esfuerzos por formar a un capital humano específico de la empresa 1 2 3 4 5 6 7
- Los esfuerzos por incentivar y motivar a un capital humano específico de la empresa 1 2 3 4 5 6 7
- Los esfuerzos por fomentar la capacidad creativa e innovadora de los empleados 1 2 3 4 5 6 7
- El grado de compromiso e implicación del personal con la entidad 1 2 3 4 5 6 7
- Las relaciones de la entidad con los clientes, competidores, instituciones públicas, etc 1 2 3 4 5 6 7
- La buena imagen de la entidad 1 2 3 4 5 6 7

P.5. Podría indicar, ponderando en una escala de 1 a 7, cómo ha sido el comportamiento de los siguientes aspectos relativos al personal de su entidad, durante los últimos 3 años

- La tasa de personal promocionado (entendida como el nº de personas que han pasado a una categoría profesional o puesto de nivel superior/ nº total de empleados)

MUY BAJO	1	2	3	4	5	6	7	MUY ALTO

- La tasa de personal rotado en servicios centrales(entendida como el nº de personas que han cambiado de puesto en un mismo nivel / nº total de empleados)

MUY BAJO	1	2	3	4	5	6	7	MUY ALTO

- La tasa de personal rotado en oficinas (entendida como el nº de personas que han cambiado de puesto en un mismo nivel / nº total de empleados)

MUY BAJO	1	2	3	4	5	6	7	MUY ALTO

– La tasa de bajas definitivas (entendida como el nº de personas que han sido despedidas o han abandonado voluntariamente la entidad/ nº total de empleados)

MUY BAJO	1	2	3	4	5	6	7	MUY ALTO

- La tasa de absentismo (entendida como el nº de horas de ausencia por enfermedad, injustificadas, etc., / nº de horas de trabajo)

MUY BAJO	1	2	3	4	5	6	7	MUY ALTO

P.6. Podría indicar en una escala de 1 a 7 en qué medida han cambiado en su caja, durante los últimos 3 años, cada uno de los aspectos económicos que se citan a continuación, sabiendo que las puntuaciones del 1 al 7 tienen los siguientes valores:

1	2	3	4	5	6	7
HA DISMINUIDO SUSTANCIALMENTE	HA DISMINUIDO BASTANTE	HA DISMINUIDO ALGO	HA PERMANECIDO IGUAL	SE HA INCREMENTADO ALGO	SE HA INCREMENTADO BASTANTE	SE HA INCREMENTADO SUSTANCIALMENTE

- En términos generales, el margen financiero de nuestra caja 1 2 3 4 5 6 7
- El margen financiero de nuestra caja con relación a nuestros competidores 1 2 3 4 5 6 7
– En términos generales, el margen operativo de nuestra caja 1 2 3 4 5 6 7
- El margen operativo de nuestra caja con relación a nuestros competidores 1 2 3 4 5 6 7
- En términos generales, el margen de explotación de nuestra caja 1 2 3 4 5 6 7
- El margen de explotación de nuestra caja con relación a nuestros competidores 1 2 3 4 5 6 7
- En términos generales, las comisiones de nuestra caja 1 2 3 4 5 6 7
- Las comisiones de nuestra caja con relación a nuestros competidores 1 2 3 4 5 6 7

DATOS DE LA ENTIDAD

P.7. Origen de la entidad:

☐ De fundación pública o institucional
☐ De fundación privada

P.8. Como institución, la caja:

☐ Proviene de la fusión de otras cajas
☐ Mantiene su independencia

P.9. ¿Cuántas personas forman parte del departamento de recursos humanos de su entidad? _____

P.10. ¿Existe una base de datos informatizada de su personal?

☐ Sí ☐ No

P.11. ¿Su entidad planifica anualmente el número de trabajadores y las capacidades necesarias para dirigir su actividad?

☐ Sí ☐ No

P.12. ¿El departamento de recursos humanos coordina sus políticas de selección, formación, evaluación-promoción y remuneración del personal?

☐ Sí ☐ No

DATOS DEL PERSONAL		TOTALES
VARIABLES		
TOTAL PERSONAL	Nº de personas fijas	
	Nº de contratados temporales	
	Nº de contratados en prácticas	
	Nº de subcontratados	
	Nº de empleados de empresas de trabajo temporal	
EDAD (nº 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 (nº de personas)	Menos de 10 años	
	De 11-20 años	
	De 21-30 años	
	Más de 30 años	
NIVEL DE FORMACIÓN (nº de personas)	Con estudios primarios	
	Con estudios secundarios	
	Con titulación universitaria de grado medio	
	Con titulación universitaria de grado superior	
Nº DE PERSONAS PROMOCIONADAS (durante los últimos 3 años)		
N ° DE BAJAS DEFINITIVAS (durante los últimos 3 años)		
GASTOS TOTALES DE FORMACIÓN (en pesetas)		

DATOS SOBRE EL ENCUESTADO

1.- Edad _____

2.- Sexo:
☐ Hombre
☐ Mujer

3.- Nivel de estudios:
☐ Estudios primarios
☐ Estudios secundarios
☐ Estudios universitarios de grado medio
☐ Estudios universitarios de grado superior

4.- ¿Cuántos años de experiencia ha tenido en

El sector ____ años
Su puesto actual ____ años
Su actual empresa ____ años

5.- ¿Qué puesto ocupa actualmente?

_____

6.- Nº de personas a su cargo_____

ANEXO IV. Carta de la Fundación para notificar la llegada del cuestionario

(Membrete de la institución)

Madrid, 11 de febrero de 1998

Sr.D.
(Director de Recursos Humanos)

Estimado señor:

Me dirijo a usted en calidad de Director del Departamento de Estudios e Investigación en el Sistema Financiero de la **Fundación para la Investigación Económica y social de las Cajas de Ahorros Confederadas**, para notificarle que pronto recibirá una encuesta diseñada para analizar los sistemas de recursos humanos de las cajas de ahorros como factores determinantes de su competitividad. El objetivo es ayudar a las cajas a identificar aquellos aspectos de las gestión de sus recursos humanos que puedan mejorar su competitividad de cara a los nuevos retos que supone la futra incorporación de España a la Unión Monetaria.

La Fundación para la Investigación Económica y Social de las Cajas de Ahorros Confederadas está financiando la citada investigación que realiza la profesora Petra de Saá Pérez, del Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, para la cual es de suma importancia su colaboración. La confidencialidad de los datos está garantizada y podrá acceder a los resultados del estudio a través de la Fundación.

Agradeciendo de antemano su colaboración en este proyecto, le saluda atentamente,

Santiago Carbó
Director del Departamento de Sistema Financiero

ANEXO V. Carta de la Fundación para solicitar colaboración, adjunta al cuestionario

(Membrete de la institución)

Madrid, 16 de febrero de 1998

Sr.D.
(Director de Recursos Humanos)

Estimado señor:

La Fundación para la Investigación Económica y social de las Cajas de Ahorros Confederadas, está financiando la investigación llevada a cabo por la profesora Petra de Saá Pérez, de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria y que pretende analizar los sistemas de recursos humanos de las cajas de ahorros como factores determinantes de su competitividad. El objetivo es ayudar a las cajas a identificar aquellos aspectos de la investigación de sus recursos humanos que pueden mejorar la competitividad de cara a los nuevos restos que supone la incorporación de España a la Unión Monetaria.

Su colaboración en la cumplimentación del cuestionario adjunto es de suma importancia. El proceso de investigación está estructurado para garantizar la confidencialidad de los datos. Podrá acceder a los resultados del estudio a través de la Fundación.

Agradeciendo de antemano su pronta colaboración, se despide atentamente,

Santiago Carbó
Director del Departamento de Sistema Financiero

ANEXO VI.Carta de presentación del cuestionario

(Membrete del DEDE)

Las Palmas de Gran Canaria, a 16 de febrero de 1998

Sr.D.
(Director de Recursos Humanos)

Estimado Sr.,

En el Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria estamos desarrollando un proyecto de investigación en colaboración con la Fundación para la Investigación Económica y Social de las Cajas de Ahorros Confederadas, relacionado con los SISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS DE LAS CAJAS DE AHORROS ESPAÑOLAS, realizado por la profesora **Petra de Saá Pérez** bajo la dirección del Profesor Dr. D. **Juan Manuel García Falcón**.

El objetivo es ayudar a las cajas a identificar aquellos aspectos de la gestión de sus recursos humanos que tengan una mayor relevancia en el diseño estratégico, pudiendo ser la clave del éxito ante los nuevos retos que plantea la situación presente y evolución futura que va a sufrir el sector financiero español como consecuencia de la incorporación de España a la Unión Monetaria.

Para poder llevar a cabo este proyecto, es de suma importancia su colaboración. Por ello, le agradeceríamos que cumplimentase el cuestionario que le adjuntamos y nos lo remitiera, lo antes posible, en el sobre franqueado que también le enviamos. Obviamente, toda la información recogida recibirá un tratamiento absolutamente confidencial.

La encuesta va dirigida a usted como director de recursos humanos, pero puede acudir a otra persona para la obtención de ciertos datos si lo considera necesario. Si existiera cualquier duda, por favor contacte con nosotros llamando a los teléfonos (928) 45-17-88 / 22-13-39.

Agradeciendo por anticipado su colaboración y el tiempo dedicado, quedamos a la espera de recibir muy pronto noticias suyas.

Muy atentamente le saludan,

Dr. D. Juan Manuel García Falcón
Catedrático de Dirección Estratégica

Petra de Saá Perez
Profesora del área de
Organización de empresas