Las prácticas de RR. HH. de alto rendimiento y su relación con el comportamiento estratégico y organizativo de la empresa. El caso de las entidades de crédito españolas

The practices of RRHH of high performance and their relation with the strategic and organizational behavior of the company. The case of the Spanish organizations of credit

Joan Ramon Sanchis Palacio ¹ y Vanessa Campos Climent ²

¹ Profesor Titular de la Universitat de València

² Consultora de empresas
joan.r.sanchis@uv.es

Fecha de recepción: 27-05-09

Fecha de aceptación: 03-03-10

Resumen: La banca española está introduciendo cambios significativos en sus estrategias de RRHH basadas en la potenciación de las prácticas de alto rendimiento. Esta mejora se produce como consecuencia de cambios en sus estrategias, que a la vez han producido cambios en factores organizativos como el tamaño, la tecnología y la cultura organizativa y estilos directivos. El trabajo pretende realizar el estudio de la influencia de dichos factores sobre las prácticas de RRHH en la banca española

Palabras clave: Recursos Humanos, Prácticas de alto rendimiento, Análisis estratégico, Entidades de crédito.

Abstract: The Spanish bank is introducing significant changes in its strategies of RRHH based on the development of practices of high performance. This improvement takes place as a result of changes in its strategies, that simultaneously have produced changes in organizational factors like the size, the technology and the organizational culture and directive styles. The work tries to realise the study of the influence of these factors on the RRHH practices in the Spanish bank

Key words. Human resources, Practical of high performance, strategic Analysis, organizational Factors, Organizations of credit.

1. Introducción: la importancia de los Recursos Humanos en la banca española

Los cambios del entorno obligan a las empresas, en el marco de una actitud innovadora, adaptativa y anticipadora, a cambiar sus estrategias y estructuras organizativas. Dichos cambios, generalmente, no afectan por igual a todos los aspectos o funciones de la empresa, si no que se suele poner el énfasis en determinadas áreas, lo que produce el nacimiento de nuevos paradigmas o el resurgimiento de enfoques que habían quedado olvidados (Cuervo, 1999).

En la actualidad, dentro de la perspectiva de la empresa basada en los recursos¹, uno de los aspectos que está mereciendo mayor atención es el de los

Recursos Humanos (RRHH). Tal como señala Cuervo (1993; p. 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». Es por ello que, tal como señalan De Saá y García Falcón (2000; p. 97): «... las estrategias de RRHH sean una fuente particularmente importante en la creación de una ventaja competitiva sostenida». Por su parte, tal co-

¹ Esta teoría se centra, tal como señala Cuervo (1999; p. 40) «en la noción de la empresa como una combinación de recursos heterogéneos, con movilidad imperfecta».

mo se recoge en Bayo y Merino (2002; p. 228), «..., desde la teoría basada en los recursos, que los recursos humanos de una empresa pueden constituir una ventaja competitiva sostenible ya que añaden valor, son escasos, inimitables y carecen de sustitutos cercanos».

Desde el punto de vista fijado anteriormente, surge la necesidad de analizar de qué manera es influida la Dirección de los RRHH (DRRHH) por determinados factores contingentes como la estrategia, la tecnología, el tamaño o la cultura organizativa y los estilos de dirección, entre otros. Precisamente, en el presente trabajo se plantea como objetivo principal analizar el papel que la DRRHH juega en el desarrollo estratégico de la banca española y cómo influyen los factores de contingencia de la organización en las prácticas de RRHH. Para ello, en primer lugar se define el marco teórico del trabajo (valor estratégico de los recursos humanos, en especial, de las prácticas de recursos humanos) a partir de la revisión de los trabajos empíricos más importantes publicados sobre el tema; en segundo lugar, se realiza una aplicación de dicho marco al caso de las entidades de crédito españolas, analizando la influencia que determinados factores o variables de contingencia (tamaño, tecnología, cultura organizativa y estilo directivo y estrategia) tienen sobre la DRRHH; y en tercer lugar se determinan qué tipos de prácticas de RRHH son los más habituales en las entidades de crédito españolas y cómo se manifiestan. Al final del trabajo se recogen las conclusiones del estudio realizado y las principales referencias bibliográficas utilizadas para la realización del mismo.

El sector sobre el cual se realiza el estudio es el de la banca española, constituido por bancos privados, cajas de ahorro y cooperativas de crédito. Los motivos por los cuales se ha elegido dicho sector son dos: en primer lugar, por la enorme importancia que ha ido adquiriendo la DRRHH en las entidades de crédito en España durante estos últimos años como consecuencia de los destacados cambios organizativos que se han venido produciendo en la misma como respuesta a la implementación de nuevas estrategias bancarias; en segundo lugar, porque el tratamiento informativo, tanto teórico como empírico, dado por los académicos y estudiosos del tema aplicado al sector bancario, ha sido realmente escaso hasta el momento. Efectivamente, muy pocos son los estudios publicados sobre DRRHH en banca en España (Sanchis, 2001) y los pocos existentes se centran principalmente en los aspectos relacionados con la formación de los empleados bancarios (Balcells Gené, 1993 y 1994; Núñez, 1998), con prácticas par-

ciales de RRHH (Sanchis, Herrera y Soriano, 2000) o con la descripción desde el punto de vista institucional de las políticas de RRHH llevadas a cabo por una entidad en particular (Carazo, 2003; Gomá y Martínez, 2003; Orts y Eguiguren, 2003; Vázquez, 2003). Algunos otros se han centrado en el estudio de las prácticas de recursos humanos en la banca española multinacional (Supervielle y Quiñones, 2005), en las entidades financieras de la Economía Social (principalmente cooperativas de crédito) (Perlines y Peña, 2007 y 2008) o en las cajas de ahorros (De Saá y García-Falcón, 2004).

2. El valor estratégico de los recursos humanos: las prácticas de RRHH de alto rendimiento en la empresa

La teoría de la empresa basada en los recursos establece dos aspectos relacionados con los RRHH: las características individuales y las prácticas de los RRHH. El primero, las características individuales, tiene que ver con el equipo de personas bajo control de la empresa, con sus características intrínsecas (recursos humanos propiamente dichos); mientras que el segundo de los aspectos se refiere a las actividades y rutinas organizativas orientadas a dirigir el capital humano hacia el logro de los objetivos organizativos (prácticas de recursos humanos).

Siguiendo a Carmona *et al.* (2000; pp. 118-119), «el enfoque de recursos establece cinco condiciones que los recursos humanos de la empresa deben cumplir para poder constituirse como recursos estratégicos, capaces de crear y sostener ventajas competitivas: valor, rareza, imitación imperfecta, sustitución imperfecta y apropiación». Los RRHH proporcionan valor a la organización «cuando la dirección de RRHH fomenta la innovación y la creatividad y orienta a la empresa hacia el desarrollo de sistemas participativos que incrementan el impacto de los recursos humanos sobre el rendimiento de la organización».

La rareza de los RRHH está relacionada con la escasez, la cual a su vez está relacionada con la heterogeneidad de recursos y con los obstáculos a la movilidad que permiten mantener en el tiempo dicha heterogeneidad. La heterogeneidad viene dada por la existencia de puestos de trabajo en las organizaciones que requieren diferentes tipos de habilidades y conocimientos y, a su vez, por la existencia de personas con diferentes tipos de habilidades y conocimientos que hace que su contribución al desarrollo de la organización sea también diferente. Las personas que poseen habilidades y conocimientos espe-

ciales son escasas, a la vez que esto dificulta su movilidad, favoreciendo así la retención dentro de la organización y ayudando a que la condición de escasez se mantenga a largo plazo.

La sustitución imperfecta permite que otros recursos y/o capacidades con potencial económico similar puedan igualar o eliminar ventajas competitivas atribuidas a los RRHH, lo cual se mantendrá en el tiempo en la medida en que dichas capacidades sean, a su vez, difícilmente imitables y transferibles. Sin embargo, los recursos humanos tienen la doble ventaja de que la habilidad cognitiva inherente les permite ser transferibles y adaptables entre una gran variedad de tecnologías, productos y mercados, lo cual no está al alcance de muchos otros recursos, y de que la aplicación de prácticas de RRHH adecuadas contribuye a mantener y potenciar dicha habilidad cognitiva, evitando la obsolescencia. La imitación de una ventaja competitiva basada en los RRHH implica, por un lado, la capacidad de los competidores para identificar exactamente cuáles son los componentes relevantes del sistema de RRHH que subyacen bajo dicha ventaja y, por otro, la capacidad de los competidores, bien para reproducir exactamente dichos componentes y las circunstancias bajo las que estos funcionan, lo cual conlleva superar ciertos «mecanismos de aislamiento» (condiciones históricas únicas, ambigüedad causal y complejidad social), o bien para adquirirlos, lo cual implica superar las barreras que dificultan la movilidad de los recursos humanos entre distintas organizaciones.

Por último, la apropiación se da cuando la organización se beneficia por el valor aportado por los RRHH. En este sentido, la organización deberá crear los mecanismos adecuados para retener el valor añadido por los recursos en su propio beneficio. En el caso de los RRHH, la apropiación es más compleja ya que no existen mecanismos formales que garanticen la acumulación del valor añadido dentro de la organización: limitado control que los contratos laborales ejercen sobre los beneficios derivados de la utilización de los RRHH, dificultad derivada del reparto de rentas en un contexto de activos intangibles (distinción entre el valor producido por la tecnología de la empresa y el generado por la capacidad cognitiva de las personas).

Por lo que se refiere a las prácticas de RRHH, éstas pueden contribuir a mejorar el rendimiento de una organización de tres formas: construyendo capacidades organizativas, mejorando la satisfacción de los empleados y mejorando la satisfacción de clientes y propietarios de la empresa. Precisamente, de la re-

visión de la literatura sobre la relación existente entre prácticas de RRHH y rendimiento pueden extraerse tres perspectivas (Carmona *et al.*, 2000), diferentes en cuanto a sus premisas básicas: perspectiva universal, perspectiva de contingencia y perspectiva configuracional. La perspectiva universalista, según indican Sanz y Sabater (2002; p. 164) «... defiende la existencia de prácticas de RRHH que llevadas a cabo en cualquier empresa, independientemente de sus circunstancias internas o externas, inciden siempre de forma positiva en los resultados organizacionales». Las prácticas de RRHH citadas se denominan *best practices* o prácticas mejores, prácticas de trabajo de alto rendimiento, prácticas progresistas de RRHH, prácticas innovadoras de RRHH o sistema de compromiso, principalmente. La perspectiva de contingencia (Gómez Mejía *et al.* 1997) establece que para que las prácticas de RRHH sean efectivas, éstas deben ser consistentes con otros aspectos de la organización, los cuales se configuran como variables o factores de contingencia como la estrategia organizativa o el entorno, entre otros. Por último, la teoría configuracional (Doty y Glick, 1994) incorpora el concepto de ajuste en sus dos dimensiones, al considerar que las organizaciones deben analizar el impacto que el sistema de recursos humanos desarrollado tiene sobre la actividad y el rendimiento organizativos, teniendo en cuenta que dicho sistema de recursos humanos debe ser coherente tanto desde el punto de vista interno, es decir, debe estar formado por prácticas y políticas de RRHH complementarias y consistentes entre sí (ajuste vertical), como desde el punto de vista externo, lo que implica la existencia de congruencia con otras características organizativas como la estrategia (ajuste horizontal).

Entre las diferentes variables de contingencia que influyen sobre las prácticas de RRHH, la estrategia es la principal, considerado en la literatura de recursos humanos, lo que implica que una organización que adopte una particular estrategia requerirá prácticas de recursos humanos diferentes a las de otras organizaciones con estrategias distintas (ajuste vertical) (Bae y Yu, 2005; Neal, West y Patterson, 2005). Por ejemplo, partiendo de la clasificación de las estrategias propuestas por Miles y Snow (1984), es posible diferenciar entre estrategias defensivas o reactivas y estrategias exploradoras o proactivas. Las organizaciones defensivas se caracterizan por un objetivo básico centrado en la mejora de la eficiencia operativa y por la estabilidad del entorno en el que se desenvuelven, lo cual propicia que sean los costes y la calidad los dos factores que determinan la competitividad de la empresa, restando importancia a la innovación. Por el contrario, las organizaciones ex-

ploradoras se decantan hacia la innovación y la experimentación, actúan como motivadores del cambio y son apropiadas para actuar en entornos caracterizados por la incertidumbre y la inestabilidad; su objetivo es el crecimiento basado en el desarrollo constantes de nuevos productos y la explotación de las oportunidades del mercado, por lo que deberán potenciar al máximo la función de I+D, función que se basa en gran medida en los conocimientos, habilidades y capacidades de su personal. Desde el punto de vista de las estrategias de recursos humanos, son las organizaciones exploradoras (en contraposición a las defensivas) las que desarrollarán prácticas de RRHH asociadas con el trabajo en grupo, la flexibilidad en la definición de las tareas, sistemas de remuneración variables, etc.

Recientemente se han publicado algunos trabajos empíricos sobre el tema en España, que intentan aplicar la metodología de las prácticas de RRHH a diferentes sectores económicos y desde distintas perspectivas. La Tabla 1 (de la página siguiente) recoge dichos trabajos. En la gran mayoría de las investigaciones señaladas, la variable tamaño aparece como determinante, siguiendo la idea generalizada que las empresas de pequeño tamaño tienen mayores dificultades para introducir prácticas de RRHH de alto rendimiento o bien que las grandes empresas disponen de mayores recursos para incorporar dichas prácticas. Así, excepto en el estudio de Roca et al. (2002) (en el cual se incluyen las empresas de más de diez empleados), sólo se estudian aquellas empresas que cuentan con un tamaño mínimo medido en función del número de trabajadores: empresas con al menos 20 empleados (Carmona et al., 2000), 50 empleados (Bayo y Merino, 2002) y 100 empleados (Ordiz, 2002). Los trabajos más recientes insisten en la relación entre prácticas de recursos humanos y capacidad de aprendizaje (Céspedes, Jerez y Valle, 2005) y estrategias competitivas (Luna-Arocas y Camps, 2008).

3. Factores determinantes en la Dirección de Recursos Humanos de la banca española

Las entidades bancarias en España están formadas por los bancos privados, las cajas de ahorros y las cooperativas de crédito. Tal como muestra la Tabla 2, a 31 de diciembre de 2008 operaban en España 72 bancos privados españoles con 15.580 oficinas, 46 cajas de ahorro con 24.985 oficinas y 83 cooperativas de crédito con 5.097 oficinas.

La investigación ha consistido en realizar entrevistas personalizadas a profesionales y académicos del sector, con el objeto de obtener una primera aproximación sobre el tema, que podría ser ampliada en trabajos posteriores mediante la realización de un cuestionario. Se han entrevistado tanto directores corporativos (de la sede central de la entidad) como directores de oficinas bancarias. El utilizar dos unidades muestrales, la empresa (entidad de crédito) y la sucursal bancaria, nos va a permitir analizar las prácticas de RRHH implementadas por las entidades de crédito españolas, tanto en lo que se refiere a la política de RRHH a nivel de la sede central (entidad de crédito), en la que se marcan las grandes directrices a seguir, como a nivel de las sucursales, que es donde las políticas de RRHH se concretan en acciones determinadas dirigidas a los clientes. Téngase en cuenta que las directrices generales marcadas por el Departamento de RRHH son posteriormente concretadas y ejecutadas por los responsables de cada una de las sucursales bancarias, esto es, los directores de sucursal; por lo que el papel que éste juega en la ejecución de las prácticas de RRHH es fundamental. Como señalan Fainé y Tornabell (2001, p. 46), «El director de cada oficina bancaria y los empleados son los que mantienen viva la cartera de clientes...». Por otra parte, se han seleccionado, para las entrevistas, a entidades correspondientes a las tres clases de entidades de crédito, esto es, tres bancos, 3 cajas de ahorros y tres cooperativas de crédito.

La función de recursos humanos del director de oficina es compleja, ya que aparece como un elemento intermedio entre la dirección general y el empleado, que además tienen grandes limitaciones. En este sentido, resulta conveniente clarificar cuál es el verdadero papel del director de oficina dentro de la DRRHH o, dicho de otro modo, en qué aspectos de la DRRHH puede influir y en qué aspectos no puede influir. Entre las principales funciones de la DRRHH, la selección y reclutamiento de personal, la formación y adoctrinamiento, la valoración y remuneración y la motivación, el papel del director de oficina bancaria varía sensiblemente. Lógicamente, no puede intervenir en los procesos de selección y reclutamiento ni tampoco en la determinación de los niveles salariales. Su papel se reduce a incrementar el grado de cualificación del empleado mediante su socialización: ayudarle a entender la organización de la entidad, a descubrir los criterios de funcionamiento, etc. y mediante su apoyo en la consecución de habilidades sociales (el trato con el cliente principalmente); y a motivarlo estableciéndole retos a alcanzar sobre determinados productos y servicios financieros.

Tabla I
Estudios empíricos españoles sobre las mejores prácticas de RRHH

Actores	Muestra	Prácticas de RRHH	Variables de resultados	Variables estratégicas
Carmona et al. (2000)	514 empresas industriales con al menos 20 empleados	Organización y Planificación tareas y actividad del personal, Cursos formación y entrenamiento, Procesos selección y contratación, Sistemas de remuneración y Evaluación del rendimiento	Reducción de costes, Mejora de las operaciones, Calidad e Innovación, Motivación personas y Relaciones con agentes externos	Tecnologías de la información y Estrategia de RRHH
Sanz y Sabater (2002)	852 empresas de componentes de automoción 1997	Participación empleados, Reclutamiento interno, Contratación indefinida, Acciones formación en grupos, Formación planificada, sistema valoración rendimiento, Planes de promoción y Sistema retribución orgánico	Ratios de personal, Productividad y Rentabilidad económica	Tamaño de la empresa (n.º empleados) y Sistema de RRHH
Bayo y Merino (2002)	6.013 plantas de industria manufacturera 1997 con al menos 50 empleados	Promoción interna, Seguridad en el empleo, Contratación personal, Formación en grupo, Niveles salariales altos, Incentivos y pago conocimiento, Equipos, rotación y autocontrol, Autonomía en el trabajo, Sugerencias, grupos y reuniones y Encuestas y puertas abiertas	Cuota de mercado de la planta	Tamaño, Capital extranjero, Calidad, Antigüedad, Tecnología, Competencia, Exportación y Sindicatos
Ordiz (2002)	5.972 empresas de todos los sectores año 1998 con al menos 100 empleados	Gasto formación, Formación personal, genérica y basada en la cultura, Equipos para mejoras puntuales, de calidad, de desarrollo nuevos productos y de tarea principal empresa, Promoción interna, Participación empleados en beneficios y en decisiones, Comunicación información, Fomento cooperación interna, Reducción diferencias status, Responsabilidad empleados y Contratación intrínseca.		Crisis reciente, Edad empresa, Sector actividad, Estilo directivo, Rivalidad sector, Tamaño, Estrategia competitiva y Cultura empresarial
Roca et al. (2002)	908 empresas sectores cerámico y hotelero 2000	Estudio de necesidades de recursos, Comunicar logros a empleados, Comunicar la estrategia y políticas, Encuestas a los empleados y Autonomía y control empleados.	Rdos. financieros, Cuota de mercado, Beneficios/ventas y Ventas por empleado.	Eficiencia, Control de calidad, Innovación, Imagen marca, Precios altos, Calidad servicio.
Llorens y Aguado (2000)	200 empleados E. Pública industrial 1998	Variedad, Identidad, Significado, Autonomía y Feedback en el puesto de trabajo	Satisfacción laboral, Motivación laboral y Compromiso organizativo	
Rodríguez y Ventura (2002)	120 empresas manufactureras 1999	Orientación retribución l/p. Socialización, Nivel retribución, Selección (adecuación a la cultura). Énfasis en el desarrollo a l/p. Énfasis en la formación, Evaluación de resultados, Información para el desarrollo, Seguridad en el empleo, Reclutamiento interno, Equidad interna versus externa, Énfasis en rendimiento/antigüedad, puesto/competencias y en retribución variable y Retribución igualitaria		Tamaño, Sector actividad, Ciclo de vida, Mercado, Tecnología y Estrategia
Úbeda (2003)	420 empresas valencianas 1998	Inversión en formación, Formación formal, Horas formación/empleado/año, Efectividad formación, Gastos de formación por total costes y Evaluación de la formación	Satisfacción laboral, Satisfacción clientes, Satisfacción Propietarios y Productividad	
Céspedes, Jerez y Valle (2005)	415 empresas del sector química español 2000	Contratación selectiva, Contrataciones fijas, Formación intensiva y genérica, promoción y evaluación cualitativa, Retribución fija, variable y a largo plazo e incentivos colectivos.	Capacidad de aprendizaje: compromiso, perspectiva de sistema, apertura y experimentación y transferencia de conocimiento	
Luna y Camps (2008)	183 empresas españolas 2004	Selección, Estabilidad laboral, Formación, Empowerment, Equidad, Evaluación del rendimiento, Retribución y Comunicación.		Estrategias competitivas

Fuente: elaboración propia a partir de los estudios publicados

Tabla 2
Población objeto de estudio

Subsector bancario	Número de entidades		Número de oficinas	
	Número	%	Número	%
Bancos privados	71	35,86	15.580	34,12
Cajas de ahorro	46	23,23	24.958	54,72
Cooperativas de crédito	81	40,91	5.097	11,16
Total	198	100,00	45.662	100,00

Fuente: Banco de España

En términos generales, se ha considerado que las prácticas de RRHH de alto rendimiento son más habituales e intensas en el sector servicios que en el sector industrial por la mayor intensidad del factor trabajo (Bartel, 2004), destacando dentro de éste a los servicios financieros. No obstante, también existen estudios que no demuestran dicha evidencia, quedando solo su argumentación en que sí existen diferencias entre unos sectores y otros pero no son necesariamente mejores en el sector servicios (Hunter, 2000). En nuestra investigación nos centramos en el sector bancario, sector que muestra una clara implicación de los RRHH en la ejecución de sus estrategias tal como se ha demostrado en la introducción del presente trabajo.

Los cambios más significativos que se han producido en la DRRHH de las entidades de crédito españolas han venido determinados por las nuevas estrategias implementadas durante los últimos años como respuesta de la banca a los nuevos desafíos del entorno: aumento de la competencia debido a la desregulación y desintermediación del sector e introducción de la banca universal y de la banca electrónica y virtual para dar respuesta a las exigencias de los clientes bancarios, como factores más destacados. Así, las nuevas estrategias funcionales bancarias de RRHH tratan de dar respuesta al paso de la banca del pasivo a la banca del activo y a la introducción de la banca de relaciones (fidelización del cliente) y la banca personal (personalización de los servicios bancarios) (Sanchis y Camps, 2002). Como señalan Fainé y Tornabell (2001), se está pasando de los objetivos cuantitativos a los retos personales y de la dirección por objetivos a la dirección por valores. Estas nuevas estrategias implementadas por la banca han provocado a su vez cambios significativos en la estructura organizativa de estas entidades, lo que se ha traducido en una dimensión o tamaño mayor; en unos sistemas tecnológicos más sofisticados y avan-

zados y en una cultura organizativa más fuerte y estilos de dirección más participativos; estas tres variables (tamaño, tecnología y cultura organizativa y estilos de dirección) son, junto con la estrategia, los factores determinantes en los cambios introducidos en las prácticas de RRHH de las entidades de crédito españolas durante los últimos años.

Son numerosos los estudios que incluyen el tamaño como variable contingente y lo relacionan con las prácticas de RRHH, obteniéndose de ellos tanto resultados a favor de una relación positiva como resultados en contra. Principalmente, son la inversión en formación y el uso de sistemas de incentivos más vinculados a largo plazo, las prácticas que mayor relación guardan con el mayor tamaño (Ordiz, 2002). En banca, el tamaño es una variable determinante en la formulación de sus estrategias (De Saá y García-Falcón, 2004), manifestándose éstas principalmente en estrategias de fusiones, absorciones y adquisiciones con el objeto de alcanzar economías de escala y de alcance y la reducción de costes (Sanchis y Camps, 2002). Las entidades de crédito de mayor tamaño son las que desarrollan la denominada banca universal, la cual facilita la innovación de productos y servicios financieros y la realización de prácticas de RRHH de alto rendimiento. Con carácter general se puede señalar que el tamaño influye sobre el desarrollo de las prácticas de RRHH de alto rendimiento, de manera que las empresas de mayor tamaño presentan un mayor desarrollo de prácticas de RRHH de alto rendimiento.

La tecnología es también una variable que puede actuar positivamente en el desarrollo de prácticas de RRHH de alto rendimiento (Geary, 1999). Algunos autores señalan que las empresas que introducen cambios tecnológicos, aprovechan la ocasión para introducir también cambios en la estrategia de sus RRHH (Gittleman *et al.*, 1998). En este sentido, son

varios los estudios empíricos que demuestran la relación positiva entre tecnología y prácticas de RRHH de alto rendimiento, si bien también existen estudios que demuestran lo contrario. En el sector bancario, la introducción de las tecnologías ha jugado un papel relevante en el desarrollo estratégico de las entidades que lo forman; sin embargo, la banca española se encuentra a la vanguardia europea en algunos aspectos de la incorporación de nuevas tecnologías, especialmente en cajeros automáticos y TPVs (Nieto y Delgado, 2002; Fanjul y Valdunciel, 2009) y en el campo de las innovaciones financieras (García y Romero, 2004; Fanjul y Valdunciel, 2009), por lo que todos los avances tecnológicos incluidos dentro de lo que se ha denominado la banca electrónica se han generalizado de tal manera que ya no representan un factor diferenciador destacado. Por contra, la implantación de la banca virtual, en especial de la banca *on-line*, *e-banking* o banca por Internet, representa en la actualidad un mayor esfuerzo para las entidades de crédito, por lo que es esta variable la que puede darnos una idea más exacta de cuál es la capacidad tecnológica actual de estas entidades; y además, las entidades bancarias que utilizan la banca virtual, tienen mayor capacidad para desarrollar prácticas de RRHH de alto rendimiento. En general, se puede señalar que las organizaciones con sistemas tecnológicos más avanzados, desarrollan las prácticas de RRHH de alto rendimiento con mayor facilidad.

Las prácticas de RRHH también están directamente relacionadas con la cultura organizativa y con los estilos de dirección. Una determinada cultura organizativa proporciona a la empresa unas pautas, normas y criterios que determinan los comportamientos de sus trabajadores (prácticas de RRHH) y de sus directivos (estilos de dirección) (Neal, West y Patterson, 2005). Como señala Salas (2000), la cultura es un *stock* de información que la organización posee y que transmite a los miembros que se incorporan a ella. Algunos estudios, aunque sin ser determinantes, concluyen que las prácticas de RRHH pueden estar influidas por la cultura organizativa. Del mismo modo, los comportamientos de los directivos (estilos de dirección) dentro de la empresa, condicionan las prácticas de RRHH por parte de los empleados; los directivos son quienes crean las condiciones que pueden favorecer el desarrollo de determinadas prácticas de RRHH. Una cultura organizativa enfocada a

las personas y un estilo de dirección participativo fomentan el desarrollo de prácticas de RRHH de alto rendimiento (Ordiz, 2002; Hernández y Peña, 2007). Finalmente, la estrategia de la empresa es también una variable determinante en la aplicación de prácticas de RRHH de alto rendimiento, ya que, como señalan Bayo y Merino (2003; p. 230), «...las diferentes maneras de competir en los mercados exigen diferentes características, comportamientos y actitudes de los empleados». Siguiendo la clasificación de las estrategias competitivas de Porter, se puede señalar que la estrategia de diferenciación favorece las prácticas de RRHH de alto rendimiento al requerir un personal bien formado, motivado, flexible, innovador y creativo capaz de mejorar la calidad de la empresa y hacer frente a las nuevas exigencias de los clientes; mientras que la estrategia de liderazgo en costes produce el efecto contrario, ya que la empresa, para buscar la reducción de costes, no precisa de personal altamente cualificado ni motivado (Gómez-Mejía *et al.*, 1997; Datta, Guthrie y Wright, 2005). El mismo Porter (1985) plantea la existencia de una fuerte correlación entre las políticas de RRHH y la ventaja competitiva (en costes o en diferenciación). Batt (2000) demuestra que las empresas de servicios utilizan prácticas de alto rendimiento² cuando los clientes demandan un producto de alto valor añadido. Para la medición de las variables estratégicas, representadas por las estrategias competitivas de Porter diferenciación y liderazgo en costes, considerando los planteamientos expuestos en Roca *et. al* (2002), en las entidades bancarias se han de contemplar la capacidad de innovación de servicios y productos bancarios, la calidad del servicio y el grado de cumplimiento del programa de Calidad Total de la empresa.

4. Las prácticas de Recursos Humanos de alto rendimiento en la banca española

Siguiendo a Sánchez Pajares y Alcaide Hernández (2003), varios son los aspectos que se plantean como nuevos desafíos de la gestión y desarrollo de personas para las entidades bancarias en la actualidad, todos ellos relacionados con las prácticas de recursos humanos. A continuación se hace una valoración sobre las principales prácticas de RRHH de alto rendimiento en la banca española.

² Las prácticas de alto rendimiento, también denominadas nuevas prácticas de trabajo o mejores prácticas, entre otras denominaciones, son «aquellas prácticas no tradicionales ... que parten de la base de que cuando las capacidades de la empresa se combinan con la motivación de los trabajadores, el resultado no es una adición, si no un efecto multiplicador del valor creado en la organización» (Ordiz, 2002, p. 248).

En primer lugar, la selección y promoción del personal y el plan de carrera profesional se convierten en una práctica de alto rendimiento cuando se muestra una preferencia por la promoción interna frente a la contratación de nuevos empleados, la existencia de un plan de promoción del personal y la elaboración de un plan de carrera profesional para cada empleado. En banca existe tanto una rigurosa selección de personal con el objeto de captar a los mejores profesionales (contratación de titulados universitarios, preferentemente con experiencia en banca) como unos sistemas de promoción basados en la cualificación y resultados de los empleados (y no en la antigüedad, que era el criterio utilizado anteriormente).

En segundo lugar, el sistema de retribuciones y la valoración del rendimiento se realiza mediante programas que premian el esfuerzo y la consecución de resultados, de manera que la mayoría de los bancos poseen un sistema de valoración del rendimiento del personal y utilizan la retribución orgánica (sistema de retribución que incentiva la creatividad del empleado y su compromiso con la empresa). En particular, la retribución variable utilizada en banca es una forma de atraer, retener, premiar el desempeño y mejorar la productividad por empleado.

En tercer lugar, la capacitación y el adoctrinamiento del personal han de estar basadas en la elaboración de un plan formalizado de capacitación técnica del personal y otro de capacitación basada en la cultura de la empresa. La formación en técnicas de trabajo en grupo y resolución de problemas son algunos de los elementos más importantes que han de estar incluidos en dichos planes. Los gastos de formación en banca han tenido un crecimiento importante durante los últimos años en España.

En cuarto lugar, la motivación permanente como forma de conseguir resultados excelentes y favorecer la predisposición de la plantilla hacia una mayor modernidad de la entidad. Esta motivación se ha de concretar en la participación del personal (en los órganos de decisión y en los beneficios o en el capital), la existencia de grupos de trabajo (círculos de calidad, grupos de mejora, grupos para el desarrollo de nuevos productos/ servicios), la autonomía en el trabajo (grado de autonomía alto), el autocontrol del personal (grado de autocontrol alto) y la rotación de tareas (nivel alto de rotación).

En quinto lugar, la comunicación interna eficaz como forma de facilitar los flujos de información, mejorar la calidad del servicio y favorecer la identificación de los empleados con su entidad. Esto se consigue me-

diante la existencia de sistemas de comunicación interna basados en reuniones con los empleados para informarles de la marcha de la empresa, la comunicación y reconocimiento de los logros del personal y comunicar formalmente la política y estrategia de la empresa. También el fomento de la cooperación interna (entre el personal de un mismo departamento y entre departamentos) y la existencia de un sistema de análisis e identificación de las necesidades de recursos e información del personal, representan prácticas de alto rendimiento en banca.

Otros aspectos asociados con las prácticas de RR.HH. de alto rendimiento y que representan nuevos retos para las entidades de crédito españolas son la ética como forma de generar confianza y credibilidad, el clima laboral sano como forma de mejorar la satisfacción de los empleados y, con ello, el rendimiento de la entidad, la seguridad en el empleo (preferencia por los contratos indefinidos frente a los contratos temporales) y la existencia de procedimientos para conocer la opinión del personal y su grado de satisfacción (encuestas, entrevistas y sugerencias).

De las diferentes variables analizadas, la formación es probablemente la función de RR.HH. que más se ha desarrollado en la banca española durante esta última década. Pero la formación puede generar una incongruencia cuando no va unida a una mayor valoración y a las posibilidades de promoción. Estos aspectos se relacionan a su vez con el problema de la sobrecualificación, que es un fenómeno bastante habitual en banca. Durante estos últimos años, las entidades de crédito españolas han recurrido cada vez más a los titulados universitarios para cubrir sus puestos de trabajo en las oficinas bancarias. Tener un título universitario se ha convertido en un requisito imprescindible para acceder a los procesos de selección y reclutamiento de personal en banca. Por una parte, esto ha supuesto incrementar las dificultades para acceder a la profesión de «empleado de banca», al exigir credenciales educativas cada vez más altas que además no guardan proporción con la complejidad técnica del puesto de trabajo que se propone ocupar. Por otra parte, se da lo que se denomina la sobrecualificación, es decir, el trabajador está más cualificado que el empleo. Esta sobrecualificación tiene su explicación en la diferencia entre la cualificación efectiva, que es la que realmente posee el empleado, y la cualificación nominal, que es la que exige el empleador. La diferencia entre una y otra se ha ido incrementando paulatinamente a favor de la primera, produciendo por tanto el fenómeno de la sobrecualificación. La sobrecualificación produce un doble efecto: por una parte, produce un efecto des-

motivador en el propio trabajador, que ve como su nivel de cualificación es muy superior al nivel que exigen las tareas que realiza. Este aspecto se hace cada vez más patente, en la medida en que el trabajador va incrementando su nivel de cualificación cultural y sus habilidades sociales como consecuencia de la experiencia adquirida en el puesto, de manera que al inicio no resulta excesivamente desmotivadora pero con el tiempo esa desmotivación se va incrementando de forma constante, sobre todo cuando unido a esto nos encontramos con la falta de expectativas (promociones bloqueadas o inexistentes).

También hay otro aspecto unido al de la sobrecualificación, que es el de la infravaloración de los recursos humanos. El empleado de banca licenciado universitario cobra un sueldo acorde con el puesto que ocupa (nivel de cualificación nominal) y no con su nivel de cualificación efectivo, ya que el empleador nunca aceptará como referencia el nivel de cualificación efectivo. Aparece, por tanto, otro factor desmotivador importante: el salario. En algunos casos (las cajas de ahorro, por ejemplo) se resuelve con la existencia de concursos oposición que permiten acceder a la posición de oficial de primera y oficial de segunda, incrementando así los sueldos. Otras entidades están introduciendo nuevos métodos de motivación económica, como los pluses o los bonus, que son recompensas económicas al trabajo bien hecho (consecución de unos determinados objetivos planteados por la entidad).

5. Conclusiones finales

En el presente trabajo se ha demostrado que los factores de contingencia tamaño, tecnología, cultura organizativa y estilos de dirección y estrategia, influyen positivamente en la introducción y utilización de prácticas de RRHH de alto rendimiento en la DRRHH de las entidades de crédito españolas. La conclusión general obtenida es que entidades de crédito con un mayor tamaño, con un sistema tecnológico más avanzado, con una cultura organizativa enfocada a las personas y estilos de dirección participativos y con estrategias de diferenciación (y no de reducción de costes), realizan una mayor introducción y aprovechamiento de las prácticas de RRHH de alto rendimiento.

Así, las prácticas de RR.HH. de alto rendimiento que se han venido introduciendo en las entidades de crédito españolas durante los últimos años se refieren al diseño de planes de carrera para empleados dentro

de las políticas de selección y promoción de personal, el establecimiento de sistemas de retribuciones variables y flexibles que premian el esfuerzo y los resultados dentro de las políticas de retribuciones y sistemas de valoración del rendimiento, el aumento de los gastos de formación dirigidos a la implementación de planes de formación continua y a la medida de los empleados dentro de las políticas de capacitación y adoctrinamiento, la introducción de técnicas de participación y de enriquecimiento del trabajo (autonomía, autocontrol y rotación en el trabajo) dentro de las políticas de motivación y la creación de grupos de trabajo y de mecanismos de cooperación interna dentro de las políticas de comunicación interna. En la actualidad se plantea la necesidad de introducir también prácticas de alto rendimiento en relación con la ética, el clima laboral, la seguridad en el empleo y las opiniones y valoraciones del trabajo y de la empresa por parte de los empleados.

En este sentido, en el trabajo se plantean una serie de formulaciones teóricas basadas en resultados obtenidos en estudios empíricos realizados con anterioridad en otros sectores. Del mismo modo, las valoraciones formuladas por profesionales (directores corporativos y de áreas de negocio o sucursales bancarias) y académicos del sector, inciden en la necesidad de formular estrategias coordinadas de recursos humanos que no contemplen sólo los aspectos formativos del personal bancario si no también políticas relacionadas con la valoración de puestos de trabajo, el desarrollo de planes de carreras y técnicas de motivación no económica.

Tradicionalmente, las políticas de recursos humanos de las entidades bancarias se han centrado en la captación y capacitación de personal. En la actualidad, una vez que estas entidades poseen una plantilla de profesionales altamente cualificados, se hace necesario diseñar políticas de recursos humanos de alto rendimiento, que mediante el trabajo en equipo y el desarrollo profesional, contribuyan a incrementar el grado de eficiencia de estas entidades.

Sin embargo, sería necesario llevar a cabo un estudio empírico aplicado al sector bancario español para demostrar la validez de dichas formulaciones. En sentido, para la realización de un estudio más profundo, sería necesario realizar un trabajo de campo basado en un cuestionario. Además, sería interesante valorar la influencia de otras variables distintas a las apuntadas en este trabajo (como la utilización de técnicas de análisis estratégico) y analizar su influencia en la eficiencia y la rentabilidad de estas entidades.

Bibliografía

- BAE, J. y YU, G. (2005). «HRM configurations in korean venture firms: resource availability, institutional force and strategic choice perspectives», *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16 núm. 9, pp. 1.759-1.782.
- BALCELLS GENE, J. (1993). «Los nuevos requisitos de la formación de personal para las entidades bancarias», *Papeles de Economía Española* núm. 54, pp. 112-117.
- BALCELLS GENE, J. (1994). «El capital humano y la formación como factores de competitividad», *Papeles de Economía Española* núm. 58, pp. 297-311.
- BARTEL, A. P. (2004). «Human Resource Management and organizational performance: evidence from retail banking», *Industrial and Labour Relations Review*, Vol. 57 núm. 2, pp. 181-203.
- BATT, R. «Strategic segmentation in front-line services: matching customers, employees and human resource systems», *The International Journal of Human Resource Management* Vol. 11, núm. 3, pp. 540-561, 2000.
- BAYO, A. y MERINO, J. (2002) «Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso: un estudio de los factores que influyen sobre su adopción en la industria española», *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas* núm. 12, mayo-agosto, pp. 227-246.
- BAYONA, C. (2000). et al. «Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* Vol. 9, núm. 1, pp. 139-149.
- DATTA, D. K., GUTHRIE, J. P. y WRIGHT, P. M. (2005). «Human resource management and labor productivity: does industry matter?», *Academy of Management Journal*, Vol. 48 núm. 1, pp. 110-135.
- CARAZO, J. A. (2003). «La filosofía de aprender para crear valor en Caja Madrid», *Capital Humano* núm. 168, julio-agosto, pp. 30-39.
- CARMONA, E. et al. (2000). «El papel de los recursos humanos en el desarrollo de capacidades estratégicas. Un evidencia empírica», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* Vol. 9 núm. 2, pp. 115-128.
- CESPEDES, J. J., JEREZ, P. y VALLE, R. (2005). «Las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencias e implicaciones», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* núm. 4, pp. 29-56.
- CUERVO, A. (1993). «El papel de la empresa en la competitividad», *Papeles de Economía Española* núm. 56, pp. 363-378.
- CUERVO, A. (1999). «La dirección estratégica de la empresa. Reflexiones desde la Economía de la Empresa», *Papeles de Economía Española* núm. 78-79, pp. 34-55.
- DE SAA PEREZ, P. y GARCIA FALCON, J. M. (2000). «El valor de los recursos humanos según la visión de la empresa basada en los recursos», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* Vol. 9 núm. 2, pp. 95-114.
- DE SAA, P. y GARCIA-FALCON, J. M. (2004). «The influence of human resource management in savings bank performance», *The Service Industries Journal* Vol. 24 núm. 2, pp. 51-66.
- DOTY, D. H. y GLICK, W. H. (1994). «Typologies as a unique form of theory building: toward improved understanding and modeling», *Academy of Management Review*, Vol. 19, pp. 230-251.
- FAINE, I. y TORNABELL, R. (2001). *Pasión por la banca*, Editorial Deusto, Bilbao.
- FANJUL, G. y VALDUNCIEL, L. (2009). «Impacto español de las nuevas tecnologías en el negocio bancario español», *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 15 núm. 1, pp. 81-93.
- GARCIA, C. E. y ROMERO, A. (2004). «La expansión de la banca online en España», *Información Comercial Española. Revista de Economía*, núm. 813, pp. 89-100.
- GEARY, J. K. (1999). «The new workplace: change at work in Ireland», *The International Journal of Human Resource Management* Vol. 10, núm. 5, pp. 870-890.
- GITTLEMAN, M. et al. (1998). «Flexible workplace practices: evidence from a nationally representative survey», *Industrial and Labor Relations Review* Vol. 52, núm. 1, pp. 99-115.
- GOMA, R. y MARTINEZ, P. (2003). «La gestión del conocimiento en el Grupo Caixa Sabadell», *Capital Humano* núm. 169, septiembre, pp. 60-64.
- GOMEZ-MEJIA, L. R. et al. (1997). *Gestión de recursos humanos*, Prentice Hall, Madrid.
- HERNANDEZ, F. y PENA, I. (2007). «Validez de los enfoques universalista y contingente de la dirección de recursos humanos en el sector financiero de la economía social», *Revista CIRIEC-España* núm. 57, pp. 193-224.
- HERNANDEZ, F. y Peña, I. (2008). «Efectividad de la estrategia de recursos humanos: modelo integrador de la teoría de recursos y capacidades y la teoría del comportamiento en las entidades financieras de la economía social», *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, núm. 94, pp. 27-58.
- HUNTER, L. W. (2000). «The adoption of innovative work practices in service establishments», *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, núm. 3, pp. 477-496.
- LLORENS, F. J. y AGUADO, F. (2000). «Una evaluación del impacto de las características del puesto de trabajo so-

- bre la satisfacción, motivación y compromiso de los empleados», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 9, núm. 2, pp. 129-138.
- LUNA-AROCAS, R. y CAMPS, J. (2008). «Prácticas de alto rendimiento: un enfoque configuracional aplicado al caso español», *Cuadernos de Estudios Empresariales* núm. 18, pp. 243-257.
- MCNABB, R. y WHITFIELD, K. (1999). «The distribution of employee participation schemes at the workplace», *International Journal of Human Resource Management* Vol. 10, núm. 1, pp. 122-136.
- MILES, R. y SNOW, Ch. (1984). «Designing Strategic Human Resource Systems», *Organizational Dynamics*, summer, Vol. 13, núm. 1, pp. 36-52.
- NEAL, A., WEST, M. A. y PATTERSON, M. G. (2005). «Do Organizational Climate and Competitive Strategy Moderate the Relationship Between Human Resource Management and Productivity?», *Journal of Management*, Vol. 31 núm. 4, pp. 401-492.
- NIETO, M. J. y DELGADO, J. (2002). «Incorporación de la tecnología de la información a la actividad bancaria: la banca por Internet», *Estabilidad Financiera*, núm. 3, pp. 85-106.
- ORDIZ FUERTES, M. (2002). «Prácticas de alto rendimiento en recursos humanos: concepto y factores que motivan su adopción», *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas* núm. 12, mayo-agosto, pp. 247-265.
- ORTS, J. L. y EGUIGUREN, M. (2003). «La formación, referente en la estrategia del Grupo Banco Popular», *Capital Humano* núm. 169, septiembre, pp. 18-24.
- PIL, K. F. y MACDUFFIE, J. P. (1996). «The adoption of high-involvement work practices», *Industrial Relations* Vol. 35, núm. 3, pp. 423-455.
- PORTER, M. E. (1985). *Ventajas competitivas*, Continental, México.
- RODRIGUEZ PEREZ, J. M. y VENTURA VICTORIA, J. (2002). «Tipos de estrategias y sistemas de gestión de recursos humanos: un análisis de la industria manufacturera española», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 12, mayo-agosto, pp. 421-437.
- SALAS, V. (2000). «La cultura en las organizaciones», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 7, pp. 341-364.
- SANCHEZ PAJARES, E. y ALCAIDE HERNANDEZ, F. (2003). «Los Recursos Humanos, el futuro de la banca», *Capital Humano* núm. 167, junio, pp. 34-46.
- SANCHIS, J. R. (2001). «Dirección Estratégica bancaria: estado actual y temas de investigación», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* núm. 8, enero-abril, pp. 77-107.
- SANCHIS, J. R. y CAMPS, J. (2002). *Dirección Estratégica Bancaria*, Editorial Díaz de Santos, Madrid.
- SANCHIS, J. R., HERRERA, J. y SORIANO, J. F. (2000). «Un estudio sobre la estructura organizativa y de recursos humanos de las cooperativas de crédito», *Revista CRIEC-España* núm. 36, diciembre, pp. 147-178.
- SANZ VALLE, R. y SABATER SANCHEZ, R. (2002). «Enfoque universalista de recursos humanos. Estudio empírico de sus efectos sobre los resultados de la empresa», *Revista Europea de Economía y Dirección de Empresas* Vol. 11, núm. 1, pp. 163-182.
- SCULLION, H. y STARKEY, K. (2000). «In search of the changing role of the corporate human resource function in the international firm», *The International Journal of Human Resource Management* Vol. 11, núm. 6, pp. 1061-1081.
- SHEPPECK, M. A. y MILITELLO, J. (2000). «Strategic HR configurations and organizational performance», *Human Resource Management* Vol. 39, núm. 1, pp. 5-16.
- SUPERVIELLES, M. y QUINONES, M. (2005). «Gestión de cultura organizacional y prácticas de recursos humanos en la banca española multinacional», *Revista Galega de Economía* Vol. 14 núms. 1-2, pp. 341-358.
- ÚBEDA GARCIA, M. (2003). «La formación y los resultados empresariales: un análisis empírico», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 12, núm. 4, pp. 177-202.