

# Dimensión y capital humano en el *performance* de las cajas de ahorros españolas

María Paz Andrés Reina  
Josefa García Mestanza\*

## 1. Introducción

Las especiales características distintivas de las cajas de ahorros españolas como intermediarios financieros y el papel esencial que desarrollan, junto a los bancos, en la estabilidad financiera y económica del país requieren un análisis en profundidad de sus estrategias de gestión a fin de comprobar la contribución de sus diferentes activos productivos al *performance* empresarial.

Al mismo tiempo, en periodos de recesión económica es cuando más se le exige a cada una de las áreas de la empresa que demuestren su contribución al valor añadido de la organización y reorienten sus recursos para incrementar su aportación al negocio, en especial los recursos humanos cuyas funciones de *staff* y principalmente cualitativas hacen que presente mayores dificultades a la hora de cuantificar su impacto en los resultados organizacionales (Úbeda, 2003). Esto resulta especialmente necesario en un contexto de crisis económica, nacional y mundial como el actual, cuyas presiones hacia la concentración empresarial sugieren la necesidad de dar un giro en las estrategias de las cajas de ahorros españolas, no sólo por su incidencia en el ámbito empresarial sino también por su impacto en la economía en general y en el empleo en particular.

Luego, es el momento idóneo para aprender las lecciones del pasado sobre una base de datos objetivos e históricos, que corresponden a un periodo de crecimiento económico y ausencia de fusiones que distorsio-

nen la contribución real de cada área al *performance* empresarial. Por ello, este trabajo de investigación analiza los aspectos más significativos de la incidencia de ambas variables, dimensión y gestión del capital humano, sobre el *performance* empresarial de las cajas de ahorros españolas.

A fin de lograr el objetivo marcado, la metodología seguida ha consistido en la revisión de la literatura existente sobre las cajas de ahorros españolas, su dimensión, sus políticas y prácticas de recursos humanos y su *performance* empresarial.

Este trabajo de investigación se ha estructurado en cinco epígrafes en los que a partir de una breve introducción, se presenta las presiones del entorno actual hacia la concentración de las cajas de ahorros españolas. A continuación, se analizan las principales prácticas de gestión de los recursos humanos en dichas entidades. Posteriormente, se procede a la revisión de la literatura más relevante sobre el *performance* en el sistema financiero y, por último, se extraen las principales conclusiones.

## 2. La dimensión. Presiones del entorno

El actual escenario de crisis económica, dentro de la globalización mundial en la que estamos inmersos, generado por la burbuja de la construcción, cuatro millones de desempleados en nuestro país, y los grises pronósticos y previsiones del sector financiero han obligado a las cajas de ahorros a enfrentarse a varios retos: los costes de financiación, la morosidad y el debilitamiento de la actividad. Esta situación del sistema financiero español, aún siendo

\* Departamento de Economía y Administración de Empresas. Universidad de Málaga.

uno de los más sólidos de Europa<sup>1</sup>, ha llevado a que autoridades como el Gobernador del Banco de España señalen la necesidad de considerar una reestructuración de todo el sistema acompañado de un proceso de control y reducción de costes, y se apueste claramente por la fusión de cajas de ahorros.

Un movimiento de concentración ya se produjo al final de los ochenta y principios de los noventa, cuando las entidades de crédito que operaban en España experimentaron un importante proceso de fusiones-absorciones que dio lugar a una disminución del número de entidades a la búsqueda de una mayor dimensión y un mejor posicionamiento (Oliver, Martín y Palma, 2003)<sup>2</sup>. El patrón de comportamiento respondió más a una consolidación doméstica y expansión internacional que a un proceso de integración en el ámbito de la Unión Europea, especialmente si centramos nuestro análisis en la banca minorista y en la Zona Euro (Campa y García, 2008; Carbó y Rodríguez, 2007).

Concretamente, las fusiones y concentraciones vividas en el sistema financiero se caracterizaron por dos objetivos prioritarios distintos:

1. Ganar volumen de negocio y disponer de una escala suficiente que permitiese acceder a grandes mercados.
2. Adquirir una masa crítica mínima que lograrse alcanzar economías de escala y, por tanto, reducir costes y mejorar la productividad.

Generalmente las fusiones de los grandes bancos se encuadraron dentro del primer tipo y la de las cajas de ahorro en el segundo.

Respecto a esa masa crítica mínima hay estudios empíricos que muestran un umbral de dimensión a partir del cual las economías de escala aparecen (Banco Central Europeo, 2000), aunque en los últimos años esta masa crítica se ha visto incrementada como resultado del notable impacto de las tecnologías sobre la estructura de costes y el proceso de globalización mundial al que se ha visto sometido la economía. Estas circunstancias han hecho que

<sup>1</sup> Las dos últimas décadas han supuesto la consolidación de la banca española como una de las más competitivas del mundo. Los grandes bancos y las cajas de ahorros han escalado posiciones en los *rankings* internacionales tanto en términos de tamaño como de rentabilidad (Guillén y Tschoegl, 2008).

<sup>2</sup> A este proceso contribuyó la incorporación de nuestro país a la Unión Económica y Monetaria y su consecuente desregulación, liberalización y globalización financiera (Romero-Ávila, 2007; Madero y Martínez, 2007; Maudos y Fernández, 2007; Pérez, 2007; García, 1994).

una mayor dimensión sea una condición indispensable para ser un operador relevante en los mercados y poder extraer ventajas de los mismos. Además, en el segmento mayorista, una mayor dimensión y volumen de fondos gestionados van asociados también a una mayor rentabilidad. Igualmente, habría que destacar como ventaja de la dimensión la reducción de riesgos financieros asociada a la posibilidad de una mayor diversificación de la cartera de inversiones especialmente geográfica (Canals, 1996).

En resumen, una mayor dimensión suele ir asociada a una reducción de costes, aumento de la productividad derivada de una mejor asignación de factores productivos y mayor rentabilidad, lo cual redundará en ventajas competitivas. No obstante, estas ventajas derivadas de la dimensión deben matizarse ya que inevitablemente las fusiones o concentraciones, además de los obstáculos a los que se enfrentan, también llevan aparejadas desventajas tanto para las empresas como para los consumidores (García, 2007; Campa, 2004; Cuervo, 1999; Arbelo y Pérez, 1999; Santamaría, 1997; Monclus, 1997; Ballarín, Canals y Fernández, 1994). Siguiendo a Broadbuss (1998) pueden precisarse tres posibles efectos negativos:

- La presencia de costes y dificultades iniciales importantes tales como el redimensionamiento del personal de la entidad o el choque de diferentes estructuras organizativas o culturas empresariales (Simon, 1999).
- La potencial pérdida de calidad en el servicio a clientes, medida por la proximidad y conveniencia de servicio al mismo (García, 1998).
- La probable reducción de la financiación del tejido empresarial de menor dimensión, ya que al aumentar el tamaño las empresas financieras tienden a buscar inversiones de mayor volumen y reducen su vínculo con el negocio minorista, como las familias o las PYME.

### 3. El capital humano. Prácticas de gestión

En el ámbito académico, desde la Economía y Administración de Empresas, la búsqueda del incremento de la competitividad empresarial ha conducido a identificar y utilizar todos los recursos de la empresa para conseguir ventajas competitivas. Según la Teoría de Recursos y Capacidades, las personas constituyen uno de ellos, caracterizado por su heterogeneidad, escasez, alto grado de especificidad, periodo de acumulación largo, difícilmente apropiable, sustituable e inimitable (Ordiz, 1998; Salas, 1996).

Tabla 1

**ESTUDIOS SOBRE LA RELACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y LOS RESULTADOS EN ENTIDADES FINANCIERAS**

Autor/es	Muestra	Prácticas de RRHH	Resultados
DELERY y DOTY, 1996	1.050 bancos de USA	<b>Fuentes primarias:</b> encuesta <b>Indicadores</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Oportunidades de ascenso</li> <li>– Formación</li> <li>– Evaluación del desempeño</li> <li>– Participación en beneficios</li> <li>– Seguridad en el empleo</li> <li>– Participación</li> <li>– Clara definición de puestos de trabajo</li> </ul>	<b>Fuentes secundarias:</b> base de datos Sheshunoff Bank Search <b>Indicadores:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ROA</li> <li>– ROE</li> </ul>
DE SAÁ, 2000	50 cajas de ahorros españolas	<b>Fuentes secundarias:</b> encuesta <b>Indicadores:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Desarrollo del personal interno</li> <li>– Importancia del capital humano específico</li> <li>– Incentivos</li> <li>– Selección</li> </ul>	<b>Fuentes secundarias:</b> cuenta de resultados <b>Indicadores</b> sin concretar: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Rentabilidad</li> <li>– Productividad</li> </ul>
PEÑA y HERNÁNDEZ, 2007	83 cooperativas de crédito y 47 cajas de ahorros españolas	<b>Fuentes secundarias:</b> encuesta <b>Indicadores:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mercado interno</li> <li>– Selección rigurosa</li> <li>– Estabilidad empleo</li> <li>– Formación</li> <li>– Participación</li> <li>– Diseño amplio de puestos</li> <li>– Sistema retributivo</li> </ul>	<b>Fuentes primarias:</b> encuesta <b>Indicadores:</b> grado de logro de los objetivos de: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Cuota de mercado</li> <li>– Rentabilidad</li> <li>– Crecimiento de los depósitos y préstamos</li> <li>– Productividad</li> <li>– Satisfacción de los clientes</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, la Dirección Estratégica de recursos humanos aborda la forma de dirigir a los empleados para que la empresa alcance sus objetivos. Y dado que un objetivo esencial es el rendimiento económico, ha habido un gran esfuerzo por entender la relación entre las políticas de recursos humanos y el rendimiento organizacional. La revisión de la literatura permite comprobar la existencia de dos perspectivas que analizan esta relación: universalista y contingente.

El enfoque universalista, del que partimos, afirma que hay un conjunto de mejores prácticas de gestión de recursos humanos que en todos los países, sectores y tipos de

organización producen mejores resultados (Bonache y Cabrera, 2002)<sup>3</sup>. Por su parte, el enfoque contingente mantiene que la eficiencia de las prácticas de gestión de recursos humanos está en función de su ajuste o alineamiento externo a las circunstancias y de su nivel de ajuste o consistencia interna.

Por su parte, las cajas de ahorros son conscientes de la relevancia del capital humano en su estrategia empresarial y actividad que desarrollan. De hecho, el producto que ofrecen está basado en la relación directa con la clientela, donde el capital humano y su formación juegan un papel clave en la innovación y diferenciación, confiéndole un elevado valor estratégico a la gestión de este talento (Confederación Española de Cajas de Ahorros, 2006). Igualmente, consideran prioritario una política orientada a impulsar una mejora continua en los estándares éticos, de igualdad de oportunidades, desarrollo profesional y personal, clima laboral y satisfacción.

<sup>3</sup> Tales prácticas incluyen (Pfeffer, 1998): seguridad en el empleo, contratación selectiva de nuevo personal, equipos autodirigidos, descentralización en la toma de decisiones, retribución comparativamente alta dependiendo de los resultados, formación amplia, reducción de distinciones y obstáculos entre categorías...

De este modo, en materia de gestión del capital humano, las cajas de ahorros han implantado en los últimos años modelos integrales de gestión por competencias que permiten adaptar las capacidades de cada profesional a los requerimientos de su puesto de trabajo, han desarrollado ambiciosos planes de formación basados en sus modelos de competencias, utilizan la formación para motivar y reforzar el desarrollo profesional y, paralelamente, como parte de su compromiso de calidad hacia los clientes, han garantizando la calidad del producto, fomentando el comportamiento ético y transparente, contribuyendo a su inclusión financiera, y llevando la acción financiera y social a todo el territorio nacional, tanto en las zonas rurales como en las urbanas; han implantado sistemas de evaluación del desempeño por competencias enfocados hacia la mejora de las capacidades del empleado y el fomento de su desarrollo profesional; y también, en su sistema de retribuciones han incorporado complementos salariales variables vinculados a la calidad y cantidad de trabajo. Esta política de gestión del capital humano, unida a la selección rigurosa que efectúan y la política de estabilidad laboral que practican se enmarca en un enfoque universalista. De hecho, el convenio colectivo para 2007-2010, suscrito el 24 de octubre de 2007, contempla aspectos como el compromiso por el empleo, la igualdad, la conciliación de la vida laboral y familiar, las retribuciones y ayudas sociales amplias, la igualdad de oportunidades, etc.

La revisión de la literatura constata la existencia de numerosos estudios que evidencian con datos estadísticos el efecto positivo que ciertas prácticas de recursos humanos tienen sobre los resultados empresariales. Concretamente, en el ámbito específico del sector financiero se han realizado también algunas investigaciones en esta materia (tabla 1).

Estos estudios difieren en cuanto a las prácticas de gestión de recursos humanos y los indicadores de resultados analizados. Además, son principalmente cualitativos, con un considerable componente de subjetividad que limita, en parte, la fiabilidad y validez de sus resultados. Por ello, creemos conveniente llevar a cabo líneas de investigación orientadas a subsanar tales deficiencias.

#### 4. El *performance*. Principales indicadores

Lo expuesto hasta ahora nos lleva a analizar el *performance* de las cajas de ahorros españolas así como las variables que más inciden en él, ya que la primera responsabilidad de una empresa, incluidas las cajas, es ser sostenible en términos económicos (Fernández, Muñoz y

Balaguer, 2005). En este sentido, la literatura económica utiliza ampliamente el término *performance*, cuya traducción equivale al análisis y evaluación de resultados de las actuaciones empresariales durante un periodo de tiempo determinado y, siguiendo a Salas (2007), sus indicadores permiten juzgar el comportamiento de las empresas. De este modo, en un contexto socio-económico, hablar de evaluación de resultados o *performance* no sólo significa ofrecerlos, sino que dicho concepto incluye el análisis y medida de la eficiencia de la actuación objeto de evaluación.

De acuerdo con Cayón (2007), el estado de la cuestión metodológica para la evaluación de la eficiencia de las organizaciones constata la existencia de tres visiones bajo las que se mide, evaluándola a través de:

1. Indicadores de resultados económicos: principalmente a partir de ratios de rentabilidad y de margen de contribución.

2. Indicadores de coste medio: en principio, es el indicador más lógico para evaluar la competitividad de una empresa, al tiempo que es adecuado para medir la eficiencia productiva con la que opera, especialmente si el coste medio se calcula a precios constantes.

3. Indicadores de productividad: los más próximos, técnicamente, al concepto económico de eficiencia. En éstos se pueden distinguir diferentes opciones (Prior, Vergé y Vilardell, 1993):

- Opciones básicas entre las que se incluyen: a) el índice de productividad total de los factores o índice global de productividad; b) los índices de productividad parcial (fundamentalmente del factor trabajo); o bien c) aproximaciones econométricas que utilizan una función de producción, de beneficio o de coste, y permiten, además de su medición, descomponer o explicar las diferencias de eficiencia en términos de unos factores determinantes.
- Opciones que utilizan una función de producción frontera, como los modelos no paramétricos que no imponen ninguna forma previamente definida a la función análisis envolvente de datos (DEA), o bien, los modelos paramétricos que consideran la frontera como una función paramétrica de los *inputs* y parten de una forma particular de función, como es el caso de la Cobb-Douglas.

Al mismo tiempo, la revisión de la literatura constata la sucesión a lo largo de la década de los años ochenta hasta nuestros días de numerosos estudios científicos teóricos y

Tabla 2

**PRINCIPALES COMPONENTES DEL PERFORMANCE DE LAS CAJAS DE AHORROS**

Componentes de performance	Indicadores
<b>Productividad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Depósitos/Empleado</li> <li>– Créditos/Empleado</li> <li>– Activos totales/Empleado</li> <li>– Activos Totales/Oficina</li> </ul>
<b>Eficiencia:</b>	
– En costes:	– Gastos de explotación/ Margen ordinario
– En Beneficios:	– Resultados del ejercicio/ Activo total (ROA) – Resultados del ejercicio/ Fondos propios (ROE)
<b>Solvencia</b>	– Recursos propios/Activos totales

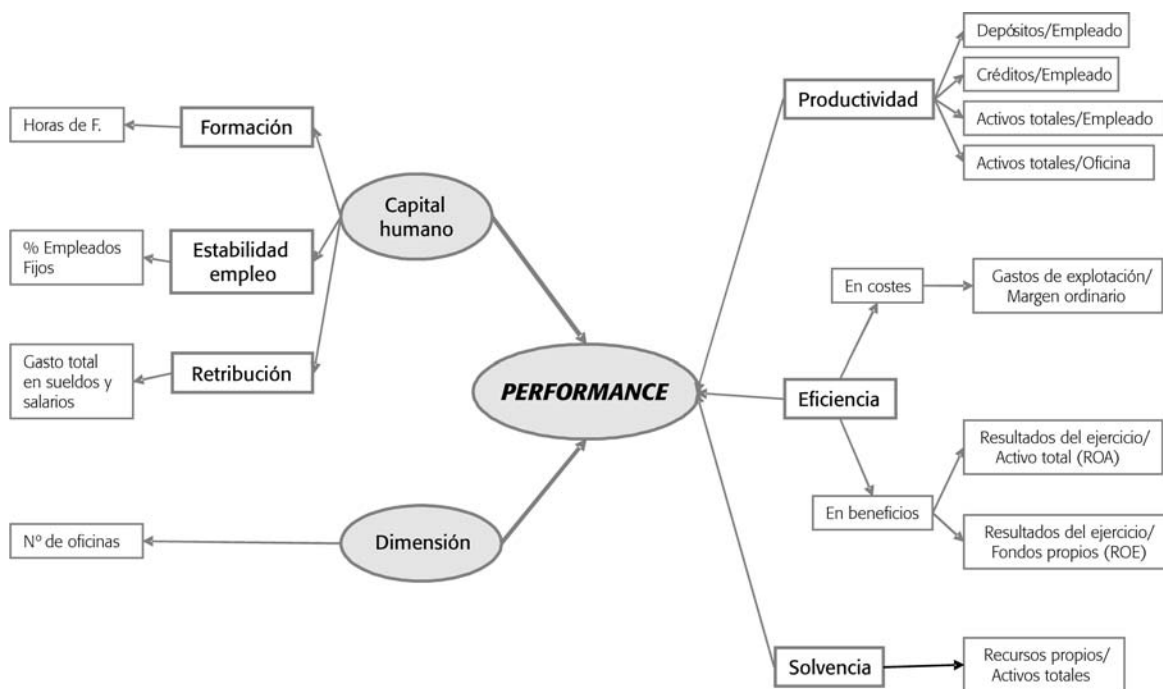
Fuente: elaboración propia.

prácticos sobre las medidas de *performance* de las entidades financieras (Carbó y Coello, 1998; Berger, 1995; Berger y Humphrey, 1997; Gilbert, 1984; Zapico, Martínez y Cabeza, 2007, entre otros). No obstante, estos estudios, aunque amplios, resultan poco concluyentes dadas las dificultades que presenta la elección de indicadores de *performance*, entre las que destacan la falta de acuerdo en cuanto a la definición de *output* bancario, la determinación de las medidas e indicadores más apropiados, la fijación de un punto de referencia con el que comprobar los resultados y la elección del horizonte temporal de estudio (Oliver, Martín y Palma, 2003). De ellos, se desprende que los componentes más utilizados en el análisis del *performance* de las entidades financieras son los recogidos en la tabla 2.

Una adecuada toma de decisiones y la formulación de futuras estrategias en materia de dimensión y gestión del capital humano de las cajas de ahorros, basada en información objetiva, debe sustentarse en un análisis de sus relaciones y contribuciones a los resultados organizativos (figura 1), máxime cuando en estos momentos las cajas

Figura 1

**RELACIONES DE LOS INDICADORES DE DIMENSIÓN, CAPITAL HUMANO Y PERFORMANCE EN LAS CAJAS DE AHORROS ESPAÑOLAS**



Fuente: Elaboración propia.

disponen, unas veces a nivel interno y otras a nivel externo, de los datos necesarios elaborados periódicamente.

En concreto, el Anuario Estadístico de las Cajas de Ahorros Confederadas publica anualmente cifras homogéneas que permiten elaborar los indicadores de *performance* (tabla 2), los referentes a la dimensión y algunos relativos al capital humano. No obstante, en materia de gestión del capital humano, la información es más heterogénea y está más dispersa, si bien es cierto que las memorias de responsabilidad corporativa de la mayoría de las cajas de ahorros contienen información útil relativa a la formación, la estabilidad en el empleo y la retribución, que debidamente explotada permitiría analizar las relaciones entre todas estas variables (figura 1), tanto en cada caja como a nivel colectivo.

Si a esto último le añadimos el proyecto para homogeneizar las memorias de responsabilidad corporativa y adaptarlas a las directrices de la Guía para la Elaboración de memorias de responsabilidad social de *Global Reporting Initiative* (García-Pintos, 2008), en el que participan actualmente dieciocho de las cuarenta y seis cajas de ahorros españolas, este análisis no sólo será mucho más fácil y operativo en un futuro próximo, sino que incluso podría ampliarse considerablemente, al contener el protocolo de indicadores G3 sobre “prácticas laborales y trabajo digno” una mayor variedad de indicadores sobre gestión del capital humano, incrementando consecuentemente la validez y fiabilidad de las conclusiones obtenidas.

Empíricamente, la relación entre algunos de estos indicadores de dimensión, gasto en personal y *performance* de las cajas de ahorros españolas ha sido analizada y estimada en un trabajo previo de carácter exploratorio realizado por García, Andrés y González (2009), cuyas conclusiones han sido la base de la relación de indicadores propuestos. Este trabajo constató y estimó la influencia positiva sobre la productividad empresarial, medida por el volumen de depósitos, de las variables número de oficinas y gasto en personal, siendo esta última la que presenta una mayor influencia. Además, el gasto en personal es una variable relevante de la rentabilidad económica, solvencia y productividad, medida a través de los indicadores de préstamos y activos.

## 5. Conclusiones

Las especiales características distintivas de las cajas de ahorros españolas y su papel esencial en la estabilidad financiera y económica del país requieren de un análisis en profundidad de su *performance* empresarial, especialmente en un contexto de crisis económica, nacional y

mundial como el actual, cuyas presiones sugieren la necesidad de dar un giro en su estrategia de gestión, no sólo por su incidencia a nivel empresarial sino también por su impacto en la economía en general y en el empleo en particular.

Además, en periodos de recesión económica es cuando más se le exige a las distintas áreas de la empresa que demuestren su contribución al valor añadido de la organización y reorienten sus recursos para incrementar su aportación al negocio, en especial los recursos humanos, cuyas funciones de *staff* y principalmente cualitativas hacen que presente mayores dificultades a la hora de cuantificar su impacto en los resultados organizacionales.

Por ello, esta investigación analiza los aspectos más significativos de la incidencia de ambas variables, dimensión y gestión del capital humano, sobre el *performance* empresarial de las cajas de ahorros españolas.

Este trabajo aporta una visión actualizada sobre las presiones del entorno actual de las cajas de ahorros españolas hacia la concentración empresarial, refleja las prácticas de gestión del capital humano desarrolladas recientemente por las mismas, recoge la literatura más relevante sobre ambas variables y analiza su *performance* empresarial. No obstante, habría que destacar la existencia de otros muchos factores explicativos de los resultados empresariales, tales como la calidad del servicio, la tecnología empleada o la situación económica.

La aportación de este trabajo de investigación, desde un punto de vista metodológico, consiste en proponer una serie de indicadores objetivos y disponibles de las cajas de ahorros españolas, cuyo adecuado procesamiento permitirá, a cada entidad, estimar la contribución de ambas variables a su *performance* útil para la toma de decisiones, salvando de este modo los obstáculos relacionados con la escasez de tiempo para consultar bases de datos, la dificultad de acceso a las mismas, la resistencia a aportar una información considerada confidencial, la carga de trabajo añadido que supone confeccionar indicadores complejos, etc.

Las futuras líneas de investigación deben ir encaminadas a validar estos indicadores en las cajas de ahorros españolas, e incluso podría extenderse al estudio a la banca, dado que sus entidades desarrollan políticas diferentes de personal y su red de oficinas es menor. Posteriormente, dada la globalización actual de la economía, sería conveniente validar los resultados obtenidos en ámbitos de estudio geográficos mayores, como puede ser el europeo o el mundial, y así descartar posibles efectos nacionales, corroborando o matizando los resultados de este trabajo.

## Bibliografía

- ARBELO, A. y PÉREZ, P. (1999): "Fusiones bancarios y sus efectos sobre la eficiencia: El caso de las Cajas de Ahorros", *ESIC Market*, enero-abril, nº 102, pp. 177-185.
- BALLARÍN, E.; CANALS, J. y FERNÁNDEZ, P. (1994): *Fusiones y adquisiciones de empresas: un enfoque integrador*, Alianza, Madrid.
- Banco Central Europeo (BCE) (2000): *Mergers and acquisitions involving the EU banking industry-facts and implications*, Diciembre, Frankfurt, Alemania.
- BERGER, A.N. (1995): "The Relationship Between Capital and Earnings in Banking" *Journal of Money, Credit and Banking*, vol. 27, nº 2, pp. 432-456.
- BERGER, A.N. y HUMPHREY, D.H. (1997): "Efficiency of Financial Institutions: Internacional Survey and Directions for Future Research", *European Journal of Operational Research*, vol. 98, pp. 175-212.
- BONACHE, J. y CABRERA, A. (2002): "Dirección Estratégica de Personas", Prentice Hall, Madrid.
- BROADDUS, J.A. (1998): "The Bank Merger Wave: Causes and Consequences", *Economic Quarterly*, Federal Reserve Bank of Richmond, Winter, pp. 1-11.
- CAMPA, J.M. (2004): "Fusiones y adquisiciones en Europa: una asignatura pendiente", *Universia Business Review*, segundo trimestre, nº 2, pp. 12-19.
- CAMPA, J.M. y GARCÍA, J. (2008): "La internacionalización del sector bancario europeo", *Universia Business Review*, primer trimestre, especial, pp. 84-95.
- CANALS, J. (1996): *Bancos universales y diversificación empresarial*, Alianza, Madrid.
- CARBÓ, S. y COELLO, J. (1998): "Ventajas Competitivas de las Cajas de Ahorros españolas", *Papeles de Economía Española*, nº 74-75, pp. 152-167.
- CARBÓ, S. y RODRÍGUEZ, F. (2007): "El sector bancario en el marco del mercado único de servicios financieros: nuevos retos", *Papeles de Economía Española*, nº 113, pp. 156-176.
- CAYÓN, M. (2007): "Análisis Comparativo de la Eficiencia de la Empresa Pública Respecto la Empresa privada Aplicado a Empresas Hoteleras en España", Tesis Doctoral, Univ. Autónoma de Barcelona. Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA) (2006): *Memoria CECA 2006*, en ceca.es (27-10-08).
- CUERVO, A. (1999): "Razones para las fusiones y adquisiciones: factores organizativos no explícitos como determinantes del éxito", *Economistas*, diciembre, vol. 17, nº 82, pp. 20-31.
- DE SAA, P. (2000): "La influencia del Sistema de Recursos Humanos en los resultados de las Cajas de Ahorros españolas, accésit Premio Estudios Financieros 1999", *Estudios Financieros*, vol.4, pp. 135-196.
- FERNÁNDEZ, M.A.; MUÑOZ, M.J. y BALAGUER, M.R. (2005): "La responsabilidad social: relaciones entre la performance social, financiera y bursátil de la empresa", documento de trabajo nº 23 de la U. Jaume I.
- GARCÍA, G. (2007): "Regulación y competencia en la integración financiera minorista: ¿enemigas o aliadas?", *Papeles de Economía Española*, nº 114, pp. 38-48.
- GARCÍA, J. (1994): *Las Cajas de Ahorros españolas: cambios recientes, fusiones y otras estrategias de dimensionamiento*, Cívitas, Madrid.
- GARCÍA, J. (1998): *La calidad de servicio financiero como estrategia de las instituciones bancarias. Estudio empírico en la provincia de Málaga*, Unicaja, Málaga.
- GARCÍA, J.; ANDRÉS, M.P.; GONZÁLEZ, M.L. (2009): "Impacto del número de oficinas y el gasto en personal sobre el performance de las Cajas de Ahorros españolas", Actas de las XIX Jornadas Hispano Lusas de Gestión Científica, Universidad de Jaén, Baeza.
- GARCÍA-PINTOS, I. (2008): "Responsabilidad social corporativa en entidades de crédito: el caso de las Cajas de Ahorros españolas", *AECA*, nº 83, pp. 38-41.
- GILBERT, R.A. (1984): "Bank Market Structure and Competition. A Survey" *Journal of Money, Credit and Banking*, vol. 16, pp. 617-645.
- GUILLÉN, M.F. y TSCHOEGL, A.E. (2008): "La internacionalización de la banca española", *Universia Business Review*, primer trimestre, especial, pp. 74-83.
- MADERO y MARTÍNEZ, J. (2007): "Reglamentación y política de competencia en Europa: Los servicios bancarios minoristas", *Papeles de Economía Española*, nº 114, pp. 2-9.
- MAROTO, J.A. (1994): "El proceso de concentración de Bancos y Cajas de Ahorros en España", *Papeles de Economía Española*, nº 58, pp. 88-104.
- MAUDOS, J. y FERNÁNDEZ, J. (2007): "La evolución de la competencia en la banca europea y su factores determinantes", *Papeles de Economía Española*, nº 114, pp. 10-25.
- MONCLUS, R. (1997): "Las fusiones de las Cajas de Ahorros desde una perspectiva de rentabilidad, productividad y estructura patrimonial", *Actualidad Financiera*, vol. 2, nº 8, pp. 35-45.
- OLIVER, M<sup>a</sup>.D.; MARTÍN, J.L. y PALMA, M<sup>a</sup>.L. (2003): "La dimensión en las Cajas de Ahorros andaluzas: el tamaño como factor de competitividad", *Anales de Economía Aplicada*, pp. 1-24.
- ORDIZ, T. (1998): "Relevancia Estratégica del Factor Humano en la Actividad Empresarial", *Actas del XII Congreso Nacional de AEDEM*, pp. 419-427.
- PEÑA, I. y HERNÁNDEZ, F. (2007): "La integración de la dirección de recursos humanos en el proceso de formulación de la estrategia como determinante de los resultados", *Universia Business Review*, pp. 68-87.
- PÉREZ, J. (2007): "Cajas de Ahorros y competencia bancaria", *Papeles de Economía Española*, nº 114, pp. 26-36.
- PFEFFER, J. (1998): *La ecuación humana*, Gestión 2.000, Barcelona.
- PRIOR, D.; VERGÉS, J.; VILARDELL, I. (1993): "La Evaluación de la Eficiencia en los Sectores Privado y Público", Ministerio de Economía y Hacienda: Instituto de Estudios Fiscales, Madrid.
- ROMERO-ÁVILA, D. (2007): "Integración, armonización bancaria y crecimiento económico en la Unión Europea", *Papeles de Economía Española*, nº 114, pp. 49-71.
- SALAS, V. (1996): "Economía y gestión de activos intangibles", *Economía Industrial*, nº 307, pp. 17-24.
- SALAS, V. (2007): *Economía, empresa y sociedad*, Lección Inaugural 07-08. Universidad de Zaragoza.

SANTAMARÍA, J.A. (1997): "Concentración del sistema financiero y competencias autonómicas: El problema de las fusiones de Cajas de Ahorros", *Cuadernos de Información Económica*, nº 127, pp. 76-86.

SIMON, S. (1999): "¿Por qué fracasan las fusiones y adquisiciones? ¿Los ejecutivos son víctimas o verdugos?", *Harvard-Deusto Finanzas y Contabilidad*, marzo-abril, nº 28, pp. 50-56.

ÚBEDA, M. (2003): "La formación y los resultados empresariales: Un análisis empírico", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 12, nº 4, pp. 185-198.

ZAPICO, L.M.; MARTÍNEZ, A. y CABEZA, L. (2007): "Análisis del impacto de la Obra Social sobre los resultados de las Cajas de Ahorros", en *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*, Ayala, J.C. (coord.), Servicio de Publicaciones de la Universidad de la Rioja.