



## Rosa M. Mariño i Mesías

Doctoranda i membre del  
Grup de Recerca en  
Economia Financera  
(GREF) de la Universitat  
d'Andorra



Rosa M. Mariño i Mesías

## Anàlisi dels atributs i variables que configuren el capital humà. Una aplicació al sector bancari andorrà

### Introducció

La idea que el capital humà de les organitzacions és el principal responsable del seu desenvolupament es troba àmpliament consensuada. Els experts coincideixen a identificar el capital humà com l'actiu més important de les organitzacions i a entendre que l'èxit de l'estratègia empresarial es recolza sobre el seu rendiment, ja que constitueix un dels elements primordials del capital intel·lectual o actius intangibles –conjunt d'actius que formen part del patrimoni d'una organització i que, tot i que no es veuen reflectits en els seus estats comptables, generen o generaran valor per a l'empresa, en el futur.

Torres (2005) afirma que el talent de les persones ha evolucionat, des d'un rol operatiu, centrat en l'execució, a un rol estratègic de desenvolupament de les capacitats clau de les persones amb l'objectiu d'assolir l'èxit empresarial.

Schneider i Bowen (1993) argumenten que el "tipus d'organització" és la seva gent, el seu disseny, la seva cultura, i és la base de generació d'avantatges competitius sostenibles en el mercat, atès que la barreja de persones i els seus valors constitueixen un recurs difícilment imitable per als competidors. De forma més àmplia, Keeley (2007) considera que el creixement econòmic depèn, de forma molt important, del capital humà.

Sobre la base de la importància del capital humà en el desenvolupament de les organitzacions, l'objectiu d'aquest treball de recerca és identificar els elements que configuren el capital humà del sector bancari andorrà, atès que en aquest sector és molt difícil competir en productes i en preus –i per tant, el seu equip de persones és un factor distintiu de negoci– i, a més a més, representa un pilar fonamental de l'economia del país.

Aquest treball de recerca s'ha elaborat juntament amb el Dr. José Miguel Rodríguez Antón i amb el Dr. Luis Rubio Andrada, ambdós professors de la Universidad Autónoma de Madrid, i s'emmarca en un treball d'investigació molt més ampli. Una part dels resultats d'aquesta recerca s'han presentat al XXVII Congreso Anual de la Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM), el juny del 2013 –una síntesi dels quals s'han preparat per a aquests 7ns Debats de recerca.

Amb l'objectiu de dur a terme la investigació, a partir d'una

revisió exhaustiva de la literatura en l'àmbit del capital intel·lectual i més específicament, en relació amb el capital humà de les organitzacions, s'ha elaborat un qüestionari que s'ha utilitzat en la part empírica d'aquesta recerca i que ha permès assolir els objectius plantejats en el treball.

### **Marc teòric**

Han estat molts els autors que han considerat el capital humà com l'actiu principal de les organitzacions i com un factor generador d'avantatges competitiu importants (Khan, Rehman, Rehman, Safwan i Ahmad, 2011; Yang i Lin, 2009). Així mateix, Skaggs i Youndt (2004) posen de manifest la dependència del capital humà que tenen les organitzacions de serveis i l'identifiquen com un dels elements principals de la producció de serveis.

Per a Subramaniam i Youndt (2005) el capital humà és el conjunt de coneixements, habilitats i capacitats dels empleats, que generen valor per a l'empresa, i segons Namasivayan i Denizci (2006) està format pel coneixement, l'educació i les competències vinculades al treball. Becker i Huselid (2006) consideren que les característiques específiques del personal de cada unitat de negoci es troben constituïdes per les competències, compromís o motivació de les persones, així com pel seu rendiment i comportament.

A més a més de formar part de tots els models de capital intel·lectual revisats, han estat molts els autors que han realitzat estudis per aprofundir en aquest concepte. A la literatura no s'ha trobat una definició consensuada sobre el capital humà, però els autors que l'han estudiat coincideixen a considerar-lo com un conjunt de característiques de les persones.

De l'estudi de l'àmplia literatura relacionada amb el tema, tant pel que fa al capital humà en general, com en relació amb els estudis de capital humà desenvolupats en el sector financer o bancari en particular, s'ha constatat que el capital humà amb què compten les organitzacions es troba integrat per un nombre considerable d'atributs i de variables. Els atributs del capital humà que han estat més esmentats en la revisió bibliogràfica i per tant, els que s'han considerat en aquesta recerca són els següents: l'experiència, la formació, el compromís, les competències, la motivació, la satisfacció, la flexibilitat i la participació dels empleats.

### Disseny de l'estudi empíric

L'economia andorrana es troba orientada als serveis, i en són les seves activitats principals el turisme, el comerç, l'hoteleria i les finances. Aquest darrer sector contribueix aproximadament en un 18% al PIB del país (ABA, 2013), el nucli del qual és el sector bancari –integrat pels cinc grups bancaris següents: Andbank, Grup MoraBanc, Banca Privada d'Andorra, Grup Crèdit Andorrà i BancSabadell d'Andorra.

Amb l'objectiu de desenvolupar la part empírica del treball, s'ha realitzat un estudi de caràcter quantitatiu, en el qual la recollida de la informació s'ha dut a terme a través d'un qüestionari.

A partir d'una revisió exhaustiva de la literatura, s'ha elaborat una primera versió del qüestionari que recollia els vuit atributs del capital humà més destacats en la revisió bibliogràfica, així com un total de vint-i-nou variables en les quals es desglossaven els atributs anteriors, utilitzant una escala *Likert* de cinc opcions, en la qual 1 significava que l'atribut no tenia importància com a atribut del capital humà per a la seva organització i 5 significava que la seva importància era absoluta. Posteriorment, la versió preliminar del qüestionari es va validar per part d'una mostra de cinc experts acadèmics de l'àmbit de la recerca i també es va realitzar una prova pilot amb cinc empleats de la banca andorrana –als quals es va demanar que responguessin el qüestionari amb l'objectiu de comprovar si hi havia algun problema de comprensió.

La major part dels treballs revisats que han realitzat algun estudi de capital humà han considerat únicament la perspectiva dels directius, ja que han entès aquest capital humà com un element de gestió –per exemple, l'estudi desenvolupat per Subramaniam i Youndt (2005) o el de Yang i Lin (2009), entre d'altres.

Khan *et al.* (2011), al contrari, consideren únicament el punt de vista dels empleats, mentre que Shih, Chang i Lin (2010) tenen en compte tant l'opinió dels empleats com la dels directius.

De la mateixa manera que han fet aquests darrers autors, en la realització d'aquest treball també s'ha considerat l'opinió de tot el personal de les cinc organitzacions bancàries andorranes, amb la qual cosa, el qüestionari es va distribuir, en format paper, a tots els empleats i directius que treballaven a la banca del Principat d'Andorra (1.457, segons dades

proporcionades per l'ABA) en el moment de la recollida de la informació (març del 2012).

Es van rebre 416 qüestionaris vàlids, la qual cosa representa una taxa de resposta del 28,55%, amb un error de mostreig del 4,06%, per a un nivell de confiança del 95%.

Per tal de comprovar la fiabilitat de l'escala, basada en la consistència interna d'un conjunt d'elements, s'ha calculat el coeficient Alfa de Cronbach, el qual ha estat de 0,881 per al grup d'atributs que configuren el capital humà i de 0,966, per a les variables. En ambdós casos, aquest coeficient se situa per sobre del valor igual a 0,7 que recomana la literatura.

### **Resultats de l'estudi empíric**

Pel que fa a les característiques de les persones enquestades, el 61,7% corresponen al personal tècnic, administratiu i comercial. El segon grup de persones enquestades ha estat el dels comandaments intermedis (22%). La major part dels enquestats (43,2%) feia menys de cinc anys que treballaven en el càrrec actual i el 56,4% dels empleats i directius té menys de 40 anys d'edat. Això indica que les entitats bancàries del país tenen una plantilla jove, tot i que el 40,2% ja té una experiència superior als setze anys en aquest sector. El 55% dels enquestats han estat homes i el 37,6% han cursat estudis de llicenciatura o de màster.

En primer lloc, s'ha realitzat una primera anàlisi descriptiva de les dades, per passar després a realitzar una anàlisi factorial exploratòria, tant pel que fa als atributs com pel que fa a les variables de l'estudi.

Pel que fa als vuit atributs considerats en aquesta recerca, segons l'opinió dels enquestats (vegeu taula 1), els que es troben més ben valorats en les seves organitzacions han estat la formació, amb una valoració mitjana igual a 3,84, seguida de l'experiència, amb un valor de 3,82, i de les competències, amb un 3,78. Al contrari, l'atribut menys valorat, segons el personal enquestat, ha estat la participació, amb una valoració mitjana de 3,24. Dels atributs més ben valorats, l'experiència ha estat el que ha obtingut menys disparitat d'opinions, amb una desviació típica de 0,850, seguida de les competències (0,851) i de la formació (0,951).

Quant a l'anàlisi factorial exploratòria dels vuit atributs, a la prova d'esfericitat de Bartlett, s'ha obtingut una significativitat inferior a 0,050 i, d'altra banda, la prova de Kaiser-Meyer-Olkin

(KMO) ha donat un valor de 0,895, per sobre del 0,7 que requereix la literatura.

Als resultats de l'anàlisi factorial exploratòria realitzada –amb el mètode de màxima versemblança– per al conjunt dels vuit atributs del capital humà (vegeu darrera columna de la taula 1) s'ha trobat un únic factor significatiu, que hem anomenat *capital humà*, la qual cosa implica que aquest únic factor representa molt bé el grup d'ítems considerats a l'estudi –explica el 54,956% de la variància total.

Taula 1: Descriptius i anàlisi factorial exploratòria dels vuit atributs del capital humà

ATRIBUTS		Mitjana	Desviació típica	Càrrega factorial Factor 1
Experiència	Considerant que l' <b>experiència</b> es refereix <b>al saber que s'adquireix amb la pràctica</b> , indiqueu el nivell d'importància de l' <b>experiència</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	3,82	0,850	0,557
Formació	Considerant que la <b>formació</b> es refereix <b>al conjunt de coneixements específics d'una àrea concreta derivats de les tasques desenvolupades a l'organització</b> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>formació</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	3,84	0,951	0,586
Compromís	Considerant que el <b>compromís</b> es refereix <b>al fet d'identificar-se i de sentir-se membre d'una organització</b> , indiqueu el nivell d'importància del <b>compromís</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	3,73	1,078	0,752
Competències	Considerant que les <b>competències</b> es refereixen <b>al conjunt de coneixements i d'habilitats per desenvolupar les funcions assignades de forma adequada</b> , indiqueu el nivell d'importància de les <b>competències</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	3,78	0,851	0,693
Motivació	Considerant que la <b>motivació</b> es refereix <b>a l'impuls per assolir una meta</b> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>motivació</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	3,70	1,198	0,837
Satisfacció	Considerant que la <b>satisfacció</b> es refereix <b>al benestar de l'empleat en el seu lloc de treball</b> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>satisfacció</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	3,62	1,199	0,799
Flexibilitat	Considerant que la <b>flexibilitat</b> es refereix <b>a la disposició de l'empleat per adaptar-se als canvis laborals</b> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>flexibilitat</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	3,56	0,955	0,545
Participació	Considerant que la <b>participació</b> es refereix <b>a la influència dels empleats en la presa de decisions i en la realització de propostes</b> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>participació</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	3,24	1,133	0,751
<b>% de la variància explicada</b>				<b>54,956</b>

D'aquests vuit atributs, que defineixen perfectament el capital humà del sector bancari andorrà, la motivació és l'atribut que es troba més correlacionat amb el factor, ja que té el valor més elevat (0,837). El segon atribut que té una càrrega factorial més elevada és la satisfacció, amb una correlació del 0,799.

Quant a l'anàlisi dels estadístics descriptius, corresponent a les variables del capital humà (que es mostra a la taula 2), les que, segons l'opinió dels enquestats han estat millor considerades per part de les seves empreses, han estat el comportament ètic dels empleats, amb un valor de 4,00; la capacitat dels empleats per resoldre problemes, amb una valoració mitjana de 3,74, i l'elevat sentit de responsabilitat, per part dels empleats, envers l'organització, amb una puntuació igual a 3,71.

En el cas oposat, se situa la participació dels empleats en les decisions que els afecten, amb un 2,97, i les iniciatives voluntàries, per part dels empleats, per proposar canvis en els seus llocs de treball, amb un 2,98.

La capacitat dels empleats per resoldre problemes també és la variable que ha tingut menys disparitat d'opinions per part dels enquestats, ja que ha obtingut una desviació típica del 0,870. La dispersió d'opinions més gran ha estat per a la variable el sentiment d'orgull de pertànyer a l'organització, amb una desviació típica de 1,162.

De forma paral·lela a l'estudi dels atributs, amb les vint-i-nou variables del capital humà també s'ha realitzat una anàlisi factorial exploratòria –amb el mètode de màxima versemblança–, els resultats de la qual es mostren a les quatre darreres columnes de la taula 2.

A la prova d'esfericitat de Bartlett s'ha obtingut una significativitat inferior al 0,050 i, d'altra banda, la prova de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ha donat un valor de 0,959 (molt per sobre del 0,7 que requereix la literatura).

En aquesta anàlisi s'han trobat quatre factors, tot i que el primer factor (F1) explica el 51,674% de la variància total, i és el més important. Per tant, hi ha un factor que explica de forma molt rellevant el conjunt de les variables considerades per al capital humà i que anomenem *capital humà*. Especialment, la motivació dels empleats per millorar i per realitzar coses noves, amb un valor de 0,804 i la satisfacció de l'empleat amb l'ambient de treball, amb un 0,801.

Taula 2: Descriptius i anàlisi factorial exploratòria de les vint-i-nou variables del capital humà

Taula 2: Descriptius i anàlisi factorial exploratòria de les vint-i-nou variables del capital humà						
VARIABLES	Mitjana	Desviació típica	Càrregues factorials			
			F1	F2	F3	F4
L'experiència dels empleats en els seus llocs de treball	3,49	0,924	0,649	0,385	- 0,360	
L'experiència dels empleats a l'organització	3,34	0,963	0,678	0,368	- 0,411	
L'experiència dels empleats en el sector	3,49	0,922	0,588	0,417	- 0,361	
L'adequada formació dels empleats de l'organització	3,63	0,990	0,660			
La predisposició dels empleats a cursar programes de formació i desenvolupament eficaços, oferts per l'organització	3,69	0,970	0,674	0,325	- 0,423	
La predisposició dels empleats a cursar programes de formació i desenvolupament eficaços, oferts per altres institucions	3,48	1,001	0,683		-0,373	
La utilització de les oportunitats de formació de l'organització, per part dels empleats, per tal de millorar les seves habilitats	3,60	0,967	0,724			
L'elevat sentit de responsabilitat, per part dels empleats, envers l'organització	3,71	0,953	0,727			
La identificació dels empleats amb els valors de l'organització	3,54	1,030	0,717			
El sentiment d'orgull en pertànyer a l'organització	3,49	1,162	0,704			
La capacitat dels empleats per resoldre problemes	3,74	0,870	0,615			
El comportament ètic dels empleats	4,00	0,927	0,521			
El coneixement dels empleats de tot el que es troba relacionat amb el servei ofert	3,70	0,883	0,670			
L'actualització de les habilitats dels empleats, segons els canvis en el sector	3,57	0,929	0,712			
La motivació dels empleats per aconseguir la satisfacció del client	3,67	1,038	0,738			
El sentiment dels empleats cap a la qualitat de servei	3,63	1,005	0,793			
La motivació dels empleats per millorar i per realitzar coses noves	3,41	1,047	0,804			
La satisfacció de l'empleat amb l'ambient de treball	3,28	1,125	0,801			
La satisfacció de l'empleat amb el salari que rep	3,00	1,138	0,737		- 0,302	
La satisfacció de l'empleat amb les oportunitats de promoció a l'organització	3,01	1,148	0,787		-0,330	
La satisfacció de l'empleat amb el tipus de treball realitzat a l'organització	3,20	1,047	0,776		-0,355	
Les iniciatives voluntàries, per part dels empleats, per proposar canvis en els seus llocs de treball	2,98	1,020	0,730			
L'acceptació, per part dels empleats, de les iniciatives proposades per l'organització	3,23	0,949	0,687			
L'adaptació dels empleats a les novetats tecnològiques introduïdes a l'organització	3,56	0,922	0,670			
La facilitat d'adaptació de l'empleat, a les necessitats del client	3,60	0,913	0,725			
La participació dels empleats en les decisions que els afecten	2,97	1,112	0,750			
La percepció dels empleats de les polítiques i dels procediments de l'organització	2,99	1,039	0,745			
La possibilitat, per part dels empleats, de suggerir millores en la realització de les seves tasques	3,16	1,105	0,748			
L'accés dels empleats als canals de comunicació controlats per la direcció general	3,08	1,072	0,653			
<b>% de la variància explicada</b>			<b>51,674</b>	<b>6,172</b>	<b>5,040</b>	<b>3,935</b>

### Referències bibliogràfiques

- ABA (2013) *Andorra i el seu sistema financer 2012*. Principat d'Andorra: Associació de Bancs Andorrans.
- BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. (2006) "Strategic human resources management: where do we go from here?" *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- KEELEY, B. (2007) *Insights human capital: How what you know shapes your life*. Paris: OCDE.
- KHAN, M. A.; REHMAN, K.; REHMAN, I.; SAFWAN, N.; AHMAD, A. (2011) "Modeling link between internal service quality in human resources management and employees retention: A case of Pakistani privatized and public sector banks". *African Journal of Business Management*, 5(3), 949-959.
- NAMASIVAYAM, K.; DENIZCI, B. (2006) "Human capital in service organizations: identifying value drivers". *Journal of Intellectual Capital*, 7(3), 381-393.
- SCHNEIDER, B.; BOWEN, D. E. (1993) "The service organization: human resources management is crucial". *Organizational Dynamics*, 21(4), 39-53.

En un segon factor (F2) es troba un binomi experiència i satisfacció, que únicament representa el 6,172% de la variància total i segons el qual, l'organització valora en sentit contrari l'experiència i la satisfacció dels empleats.

### **Conclusions, limitacions i línies futures de recerca**

Han estat molts els autors que s'han interessat pel creixement que han anat adquirint els actius intangibles en les darreres dècades. Així mateix, tots han coincidit a considerar que el capital humà és un dels seus components més destacats. A més a més, un nombre considerable d'estudis, com per exemple, Yang i Lin (2009), i Khan et al. (2011) consideren que el capital humà és l'element més important d'una organització.

El sector bancari tampoc no és una excepció a la importància que el capital humà té en les seves organitzacions. En aquest treball de recerca s'han analitzat els atributs i les variables del capital humà que, des de l'opinió dels empleats i directius, s'hi troben més ben considerats.

Pel que fa als atributs, destaquen la formació, l'experiència i les competències, per ordre d'importància. Quant a les variables, les més ben considerades són el comportament ètic dels empleats, la capacitat dels empleats per resoldre problemes i l'elevat sentit de responsabilitat, per part dels empleats, envers l'organització.

Tot i això, els resultats presentats en aquesta recerca presenten algunes limitacions, la més important de les quals és conseqüència de l'aplicació de l'estudi a la dimensió reduïda del sector bancari andorrà. El comportament de només cinc empreses no es pot extrapolar a la totalitat del sector bancari mundial.

Com a possibles línies futures de recerca, d'una banda es podria replicar l'estudi en altres sectors econòmics del Principat d'Andorra, amb l'objectiu de determinar l'existència d'un patró de comportament homogeni al país. D'altra banda, també es podria realitzar la mateixa investigació en els sistemes bancaris dels països veïns, amb la finalitat de comprovar si existeix un patró de comportament comú pel que fa al capital humà de les respectives organitzacions bancàries.

- SHIH, K. H.; CHANG, C. J.; LIN, B. (2010) "Assessing knowledge creation and intellectual capital in banking industry". *Journal of Intellectual Capital*, 11(1), 74-89.
- SKAGGS, B. C.; YOUNDT, M. (2004) "Strategic positioning, human capital, and performance in service organizations: a customer interaction approach". *Strategic Management Journal*, 25, 85-99.
- SUBRAMANIAM, M.; YOUNDT, M. A. (2005) "The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities". *Academy of Management Journal*, 48(3), 450-463.
- TORRES, J. L. (2005) "Enfoques para la medición del impacto de la gestión del capital humano en los resultados de negocio". *Pensamiento y Gestión*, 18, 151-176.
- YANG, C. C.; LIN, C. Y. Y. (2009) "Does intellectual capital mediate the relationship between HRM and organizational performance? Perspective of a healthcare industry in Taiwan". *The International Journal of Human Resource Management*, 20(9), 1965-1984.