

# Análisis de los atributos y variables que configuran el capital humano. Una aplicación en el sector bancario andorrano

---

Rosa M. Mariño-Mesías  
[rmarino@uda.ad](mailto:rmarino@uda.ad)  
*Universitat d'Andorra*

José Miguel Rodríguez-Antón  
[josem.rodriguez@uam.es](mailto:josem.rodriguez@uam.es)  
*Universidad Autónoma de Madrid*

Luis Rubio-Andrada  
[luis.rubio@uam.es](mailto:luis.rubio@uam.es)  
*Universidad Autónoma de Madrid*

## RESUMEN

Los expertos coinciden en identificar el capital humano como el activo más importante de las organizaciones y en entender que el éxito de la estrategia empresarial se sustenta sobre el rendimiento del mismo, constituyendo uno de los elementos más importantes del capital intelectual de las organizaciones. Bajo esta premisa, en el presente trabajo se van a analizar cuáles son los principales componentes del capital humano en el sector bancario andorrano, que representa un pilar fundamental de la economía de ese país. En consecuencia, el objetivo del presente trabajo consiste en determinar los atributos y las variables intangibles que configuran el capital humano del sector bancario andorrano, así como la importancia relativa de los mismos. Para ello, se ha realizado una revisión de la literatura, a partir de la cual se ha elaborado un instrumento de medida que ha sido el soporte de la investigación empírica que ha permitido alcanzar los objetivos del trabajo.

*Palabras clave:* capital humano, recursos humanos, intangibles, capital intelectual, sector bancario.

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los activos materiales de las organizaciones ya no tienen la misma importancia que antaño, ya que se considera que los activos intangibles son los responsables de su desarrollo. En este contexto, los expertos, además de identificar el capital humano como el activo más importante de las empresas, defienden que el principal motor del desarrollo económico es la capacidad de producir y de gestionar el conocimiento, mejorando la calidad de los recursos humanos. Torres (2005) afirma que el talento humano ha estado evolucionando desde un rol eminentemente operativo, centrado en la ejecución, a un rol estratégico de desarrollo de las capacidades clave, con el objetivo de garantizar el éxito empresarial. Según este autor, es primordial asegurar la contribución de valor al negocio a través de una buena gestión del capital humano, ya que esta representa la capacidad de la empresa para

lograr las mejores soluciones desde el conocimiento de su gente (Bontis, 1996) y se considera una fuente de innovación y de renovación estratégica (Bontis, 1996; 1998). Para Bontis et al. (2000), el capital humano es relevante, sea cual sea el tipo de industria y se considera el activo empresarial más importante de una organización de aprendizaje. En esta misma línea, Schneider y Bowen (1993) argumentan que el “tipo de organización” es su gente, su diseño, su cultura, siendo la base de generación de ventajas competitivas sostenibles en el mercado, ya que la mezcla de personas y sus valores constituyen un recurso difícilmente imitable para los competidores. Keeley (2007) afirma que el crecimiento económico depende, de forma muy importante, del capital humano. En la sociedad del conocimiento, las habilidades, las competencias, el aprendizaje y los atributos de las personas, son los factores que contribuyen a su bienestar personal y social y también, al del país.

Dada la importancia del capital humano en el desarrollo de las organizaciones, el objetivo de la investigación que se presenta es identificar los elementos que configuran el capital humano del sector bancario andorrano. Con el fin de poder desarrollar el trabajo de investigación, en primer lugar se ha realizado una revisión bibliográfica en el ámbito general del capital humano y en el específico del capital humano en el sector bancario. A partir de la identificación de los principales trabajos desarrollados en torno al capital humano de las organizaciones, se ha elaborado un cuestionario que ha sido utilizado en el desarrollo de la investigación empírica y que ha permitido alcanzar los objetivos planteados en el trabajo. Por último, se ha llegado a unas conclusiones extraídas de los resultados logrados, se han puesto de relieve las limitaciones de las mismas y se han propuesto nuevas líneas de investigación.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Concepto, elementos e indicadores del capital humano**

El concepto de capital humano fue desarrollado por Schultz (1961), quien consideró que la capacidad productiva de las personas es superior al conjunto de las otras formas de riqueza. También indicó que la inversión en capital debe centrarse en la educación, ya que esta proporciona las habilidades y los conocimientos que afectarán a las capacidades de las personas para desarrollar un trabajo productivo.

El término *capital humano* se ha descrito en la literatura con diferentes términos, entre los cuales se encuentran “activos humanos”, “recursos humanos”, “capital cultural”, “valor de los empleados” y “capital humano” (Abeysekera y Guthrie, 2004).

Han sido muchos los autores que han considerado el capital humano como el principal activo de las organizaciones y como un factor generador de importantes ventajas competitivas (Khan et al., 2011 y Yang y Lin, 2009). Estos últimos sostienen que el capital humano incluye los conocimientos, la experiencia, las habilidades, las competencias, las actitudes, el compromiso y las características personales de las personas. Skaggs y Youndt (2004) igualmente consideran la dependencia de las organizaciones de servicios del capital humano y lo identifican como uno de los principales elementos de la producción de servicios.

Para Subramaniam y Youndt (2005) el capital humano es el conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades de los empleados, que generan valor para la empresa y Keeley (2007) lo define como el conjunto de conocimientos, habilidades, competencias y atributos incorporados a los individuos que facilitan la creación de bienestar personal, social y económico.

El aspecto clave del capital humano se relaciona con los conocimientos y con las competencias de la fuerza laboral que se acumula a través de la escolarización, de la formación continua y de la experiencia. Estos aspectos son útiles en la producción de bienes, servicios y nuevos conocimientos (De la Fuente et al., 2004). Para Bueno y Merino (2007) el capital humano está formado por el conocimiento de las personas y los grupos, así como también por la capacidad de generarlo, el cual es de gran utilidad en el desarrollo de la misión de la organización.

En el informe del proyecto Meritum (2001), coordinado por Sánchez y Cañibano (2001) el capital humano se refiere a los conocimientos, a las experiencias y a las habilidades de las personas. Según Namasivayam y Denizci (2006), está formado por el conocimiento, la educación y las competencias vinculadas al trabajo, en tanto que Chen et al. (2004) consideran que el capital humano está integrado por el conocimiento de los empleados, las habilidades, las capacidades y las actitudes.

Para Becker y Huselid (2006), las características específicas de los recursos humanos de cada unidad de negocio están constituidas por los atributos del capital humano (competencias, compromiso o motivación) y por el rendimiento del comportamiento de los empleados.

Sea cual fuere la definición empleada, todos los modelos de capital intelectual estudiados, como son el Balanced Scorecard (Kaplan y Norton, 1996), Roos et al. (2001), Canadian Imperial Bank (Saint Onge, 1996, citado en Alama, 2007), Technology Broker (Brooking, 1997), Navegador de Skandia (Edvinsson y Malone, 1999), Intangible Assets Monitor (Sveiby, 1997), Nova (Camisón et al., 1999), Werstern Ontario (Bontis, 1998) Intellect (Euroforum, 1998, citado en CIC-IADE, 2003), McElroy (2002) citado en Alama (2007), Intellectus (CIC-IADE, 2003), Bueno et al. (2004), Chen et al. (2004), Guthrie et al. (2004) citado en Alama (2007), Joia (2004) citado en Alama (2007), Ordóñez de Pablos (2004) citado en Alama (2007), Rodríguez-Antón et al. (2005) y Rodríguez-Antón y Rubio-Andrada (2006), Alama (2007), Chen (2008), Huang y Kung (2011), contemplan el capital humano como parte de sus principales componentes. Sin embargo, en lo que presentan ciertas diferencias estos modelos es en el contenido del capital humano; es decir, en los elementos e indicadores que lo configuran.

Además de formar parte de todos los modelos de capital intelectual anteriormente citados, han sido muchos los autores que han realizado estudios abordando el concepto de capital humano. En la tabla 1 aparecen los componentes del capital humano más destacados que han propuesto, tanto los modelos de capital intelectual, como otros trabajos revisados en los que también se ha profundizado en el capital humano, ya sea como elemento, atributo, dimensión o a nivel de indicador.

**Tabla 1: Componentes del capital humano**

Principales componentes del capital humano	Autores	
<b>Experiencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La experiencia se adquiere con la práctica. Se trata del <i>saber hacer</i> (Alama, 2007)</li> <li>▪ La experiencia es el “saber que se adquiere con la práctica” (CIC-IADE, 2003, pág. 43)</li> </ul>	<p>Abeysekera y Guthrie, 2004; Alama, 2007; Camisón et al., 1999; Carmeli y Tishler, 2004; CIC-IADE, 2003; Chen, 2008; Edvinsson y Malone, 1999; Gallego y Rodríguez, 2005; Lim y Dallimore, 2004; McElroy, 2002, citado en Alama, 2007; Nyberg et al., 2012; Sveiby, 1997; Subramaniam y Youndt, 2005; Youndt et al., 2004</p>
<b>Educación/ conocimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El conocimiento se refiere al conocimiento técnico y académico, obtenido a través de la educación escolar (Chen et al., 2004)</li> <li>▪ La educación se refiere a la educación formal que las personas han recibido en un centro escolar (Brooking, 1997)</li> <li>▪ Los conocimientos que poseen las personas y que se comparten en el sí de la organización son fundamentales en el proceso de creación de valor (Bueno y Merino, 2007)</li> </ul>	<p>Abeysekera y Guthrie, 2004; Ax y Marton, 2008; Bontis, 1998; Bozbura et al., 2007; Camisón et al., 1999; Carmeli y Tishler, 2004; CIC-IADE, 2003; Chen, 2008; De la Fuente et al., 2004; Edvinsson y Malone, 1999; Fitz-enz, 2009; Guthrie et al., 2004, citado en Alama, 2007; Joia, 2004, citado en Alama, 2007; McElroy, 2002, citado en Alama, 2007; Nyberg et al., 2012; Ordóñez de Pablos, 2004, citado en Alama, 2007; Ployhart et al., 2011; Sveiby, 1997; Subramaniam y Youndt, 2005; Youndt et al., 2004</p>
<b>Formación/ desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La formación es el conjunto de conocimientos específicos de una área concreta derivados de las tareas desarrolladas en la organización (CIC-IADE, 2003) y el desarrollo personal es el conjunto de conocimientos derivados de la relación de los individuos con el entorno (CIC-IADE, 2003)</li> </ul>	<p>Abeysekera y Guthrie, 2004; Akhtar et al., 2008; Alama, 2007; Ax y Marton, 2008; Bontis et al., 2000; Browning et al., 2009; CIC-IADE, 2003; Khan et al., 2011; Nyberg et al., 2012; Patterson et al., 2005; Pfeffer, 1998; Quresh et al., 2010; Rodríguez-Antón et al., 2005; Rodríguez-Antón y Rubio-Andrada, 2006; Shih et al., 2010; Yang y Lin, 2009</p>
<b>Compromiso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se refiere al hecho de identificarse y de sentirse miembro de una organización (CIC-IADE, 2003)</li> </ul>	<p>CIC-IADE, 2003; Chen, 2008; Fitz-enz, 2009; Huang y Kung, 2011</p>

<b>Habilidades/ capacidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las habilidades son las capacidades para realizar tareas y se obtienen, sobretodo, a través de la práctica (Chen et al., 2004)</li> <li>▪ Las capacidades son las habilidades, las destrezas y el talento que los individuos desarrollan fruto de su experiencia y práctica (CIC-IADE, 2003)</li> </ul>	<p>Alama, 2007; Bontis et al., 2000; Brooking, 1997; Camisón et al., 1999; CIC-IADE, 2003; Chen, 2008; De la Fuente et al., 2004; Edvinsson y Malone, 1999; Huselid, 1995; Joia, 2004, citado en Alama, 2007; Kaplan y Norton, 1996; McElroy, 2002, citado en Alama, 2007; Nyberg et al., 2012; Ordóñez de Pablos, 2004, citado en Alama, 2007; Ployhart et al., 2011; Saint Onge, 1996, citado en Alama, 2007; Sveiby, 1997; Subramaniam y Youndt, 2005; Youndt et al., 2004; Warn, 2005</p>
<b>Motivación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se refiere a la iniciativa, la consecución de resultados, la actitud delante de las mejoras, el aprendizaje, la innovación, etc. La motivación es un recurso (CIC-IADE, 2002)</li> </ul>	<p>Alama, 2007; CIC-IADE, 2002; CIC-IADE, 2003; Fitz-enz, 2009; Huselid, 1995; Kaplan y Norton, 1996; Lim y Dallimore, 2004</p>
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las competencias incluyen los conocimientos, las destrezas y habilidades y los talentos (Chen et al., 2004)</li> <li>▪ Una competencia en general se puede definir como un “saber hacer, sobre algo, con determinadas actitudes”; es una medida de lo que una persona puede hacer bien, como resultado de sus conocimientos, habilidades, actitudes y cualidades personales (Rodríguez-Antón et al., 2009, pág. 43)</li> <li>▪ Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que se aplican en la ejecución de una ocupación para resolver las funciones asignadas de forma adecuada (Llorens et al., 2005)</li> <li>▪ Las competencias pueden ser de negocio, tecnológicas, personales u organizativas (CIC-IADE, 2002)</li> <li>▪ “Conjunto de conocimientos, habilidades y conductas que se pretenden atraer, desarrollar y reconocer entre los empleados y que son educables, observables y con sentido para los usuarios” (Royo, 2005, pág. 320)</li> </ul>	<p>Bontis et al., 2000; Carmeli y Tishler, 2004; CIC-IADE, 2002; Chen et al., 2004; De la Fuente et al., 2004; Euroforum, 1998, citado en CIC-IADE, 2003; Lim y Dallimore, 2004; Rodríguez-Antón et al., 2005; Rodríguez-Antón y Rubio-Andrada, 2006; Rodríguez-Antón et al., 2009; Roos et al., 2001; Royo, 2005; Shih et al., 2010</p>

<b>Satisfacción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La satisfacción representa un resultado (CIC-IADE, 2002)</li> <li>La satisfacción es el “grado de vinculación y participación en las tareas, basado en un buen equilibrio entre contribuciones y compensaciones personales” (CIC-IADE, 2003, pág. 43)</li> </ul>	Ax y Marton, 2008; CIC-IADE, 2003; Euroforum, 1998, citado en CIC-IADE, 2003; Lim y Dallimore, 2004; Shih et al., 2010
<b>Participación /implicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es la percepción de los empleados sobre el control que tienen en las decisiones que afectan a su trabajo (Riordan et al., 2005)</li> </ul>	Akhtar et al., 2008; Patterson et al., 2005; Quresh et al., 2010
<b>Permanencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se refiere a la rotación o al tiempo de servicio de los empleados en la empresa (Alama, 2007)</li> </ul>	Alama, 2007; Lim y Dallimore, 2004; Nyberg et al., 2012
<b>Tipología del equipo humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Este elemento agrupa las diferentes tipologías del personal que interactúa en la empresa, como son los datos socio demográficos, la diversidad cultural, etc. (CIC-IADE, 2002)</li> </ul>	CIC-IADE, 2002; Euroforum, 1998, citado en CIC-IADE, 2003
<b>Flexibilidad/ adaptabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La flexibilidad y la adaptabilidad es la actitud positiva en los cambios debido a las necesidades del entorno (CIC-IADE, 2003)</li> </ul>	CIC-IADE, 2002; CIC-IADE, 2003
<b>Creatividad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proceso a través del cual se facilita la aparición de nuevas ideas que permiten desarrollar la invención (CIC-IADE, 2003)</li> <li>La creatividad de los empleados les permite utilizar sus conocimientos para innovar de forma continuada (Chen et al., 2004)</li> </ul>	Brooking, 1997; CIC-IADE, 2002; CIC-IADE, 2003; Chen et al., 2004; Chen, 2008; Edvinsson y Malone, 1999; Fitz-enz, 2009; Gallego y Rodríguez, 2005; Subramaniam y Youndt, 2005; Youndt et al., 2004

Fuente: Elaboración propia

## 2.2. Principales estudios en el ámbito del capital humano en el sector bancario

La era de la globalización ha generado múltiples cambios, tanto a nivel económico, como empresarial, en los que se han visto afectados todos los sectores, incluyendo el sector bancario y financiero (Khan et al., 2011). En este entorno surge la necesidad, por parte de los bancos, de aumentar su eficiencia, con el objetivo de conseguir ventajas competitivas (Lee y Liu, 2009).

Aunque en algunos de los trabajos encontrados no se indica el sector en el que se desarrolla la investigación o simplemente se trata de modelos teóricos a nivel general, dado que el estudio empírico del presente trabajo se desarrolla en el sector bancario andorrano, hemos intentado profundizar en el análisis de los estudios previos relativos al capital humano en dicho sector. En consecuencia, en este apartado hemos destacado los principales trabajos de capital humano encontrados que se han desarrollado en el sector bancario y aquellos en los que, aunque se han aplicado a diferentes sectores, también aparece el bancario o financiero, entre ellos. Estos trabajos se citan cronológicamente en la tabla 2. Con el fin de sintetizar lo máximo posible este apartado, tan sólo se van a recoger los atributos del capital humano que se considerarán en el desarrollo del presente trabajo.

**Tabla 2: Estudios que contemplan el capital humano en el sector bancario o financiero**

Autor	Componentes del capital humano
Kaplan y Norton (1996)	Habilidades y motivación
Edvinsson y Malone (1999)	Capacidades y destrezas, experiencia
Bontis et al. (2000)	Nivel ideal de competencias, programas de formación, satisfacción de los empleados
Bueno et al. (2004)	Valores y actitudes, aptitudes y capacidades
Lim y Dallimore (2004)	Índice de satisfacción del personal, perfil de competencias de la fuerza laboral, experiencia e índice de motivación
Caja Madrid (2005)	Actitudes y contrato psicológico (compromiso, motivación, satisfacción), formación y desarrollo, competencias y estructura de la plantilla (experiencia)
Gallego y Rodríguez (2005)	Experiencia
Royo (2005)	Competencias
Seguí (2007)	Valores y actitudes (compromiso, auto motivación, satisfacción, flexibilidad), aptitudes (formación, experiencia) y capacidades
Akhtar et al. (2008)	Formación y participación de los empleados
Ax y Marton (2008)	Satisfacción del personal y formación
Browning et al. (2009)	Formación y desarrollo
Quresh et al. (2010)	Formación y participación de los empleados
Shih et al. (2010)	Formación, capacidades y satisfacción de los empleados
Khan et al. (2011)	Formación y desarrollo

Fuente: Elaboración propia

## 3. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL SECTOR BANCARIO ANDORRANO

El tejido empresarial de la economía andorrana está formado por pequeñas empresas. En el año 2011 el 74,1% de las empresas tuvo menos de cinco empleados y tan solo el 1% de las mismas, tenía más de cien (Servei d'Estudis de Banca Privada d'Andorra, 2012). Las principales actividades de servicios del país son el turismo, el comercio, la hostelería y las finanzas.

El sistema financiero andorrano contribuye, aproximadamente, en un 16% al Producto Interior Bruto del país. El sector bancario está integrado por cinco grupos bancarios, como resultado del dinamismo de las entidades y fruto de una serie de fusiones y de adquisiciones, y también por siete entidades financieras no bancarias independientes. En todo caso, el peso de estas entidades financieras no bancarias es muy inferior al del sector bancario (Servei d'Estudis de Banca Privada d'Andorra, 2012).

En el año 2011, los cinco grupos bancarios disponían de 67 oficinas (Servei d'Estudis de Banca Privada d'Andorra, 2012), 50 de las cuales se encuentran ubicadas en el país (Servei d'Estudis de Banca Privada d'Andorra, 2012; Associació de Bancs Andorrans -ABA-, 2011) y contaban con un total de 2.078 empleados, considerando tanto los empleados ubicados en Andorra, como los destinados en el extranjero.

Según la ABA (2010), el considerable aumento de empleados bancarios, entre el año 2009 y el año 2010 se produjo mayoritariamente debido al proceso de expansión internacional iniciado por la banca andorrana. El número de empleados bancarios ubicados, tan sólo en Andorra, se recogen en la tabla 3.

**Tabla 3: Número de empleados del sector bancario andorrano**

GRUPOS BANCARIOS	Número de empleados (Andorra)
	2012 (marzo)
ANDBANK	329
GRUP MORABANC	280
BANCA PRIVADA D'ANDORRA	285
GRUP CRÈDIT ANDORRÀ	450
BANCSABADELL D'ANDORRA	113
<b>TOTAL</b>	<b>1.457</b>

Fuente: Información procedente de la ABA

## 4. ESTUDIO EMPÍRICO

### 4.1. Definición del instrumento de medida. Diseño y estructura del cuestionario

Con el objetivo de desarrollar la parte empírica de esta investigación, se ha realizado un estudio de carácter cuantitativo, en el cual la recogida de la información se ha llevado a cabo a través de un cuestionario.

Después de haber realizado una exhaustiva revisión de la literatura, los autores elaboraron una primera versión del cuestionario que recogía todos los ítems que se podían considerar en la realización del estudio. Este instrumento de medida contemplaba, entre otros, los atributos del capital humano que podían ser considerados relevantes por parte del sector bancario andorrano y los datos personales de los encuestados. Así mismo, se utilizó una escala de respuesta *Likert* de 5 opciones, en la que 1 significaba que ese atributo no tenía importancia como atributo del capital humano para la organización en la que trabajaban y 5 significaba que su importancia era absoluta para la misma.

En una segunda etapa, la versión preliminar del cuestionario fue validada, a nivel conceptual, por parte de una muestra de cinco expertos académicos en el ámbito de esta investigación.



En una tercera fase se realizó una prueba piloto, con la participación de una muestra de cinco empleados bancarios (dos miembros de la dirección y tres miembros del personal técnico, administrativo y comercial de las entidades encuestadas) y se les pidió que respondiesen el cuestionario con el objetivo de comprobar si existía algún problema de comprensión en el mismo.

Después de la introducción de las modificaciones propuestas por ambos colectivos, se obtuvo la versión definitiva del cuestionario, en el que se consideraron los siguientes atributos del capital humano en el ámbito bancario andorrano: *experiencia, formación, compromiso, competencias, motivación, satisfacción, flexibilidad y participación* de los empleados de una organización bancaria.

#### **4.2. Selección de la población y de la muestra, y recogida de la información**

La mayoría de los trabajos revisados que realizan algún estudio relacionado con los elementos del capital humano consideran únicamente la perspectiva de los directivos, entendiendo los recursos humanos de las organizaciones, como un elemento de gestión (por ejemplo, Akhtar et al., 2008; Alama, 2007; Ax y Marton, 2008; Browning et al., 2009; Bueno et al., 2004; Carmeli y Tishler, 2004; Chen et al., 2004; Gallego y Rodríguez, 2005; Huang y Kung, 2011; Huselid, 1995; Lim y Dallimore, 2004; Quresh et al., 2010; Rodríguez-Antón y Rubio-Andrada, 2006; Subramaniam y Youndt, 2005; Yang y Lin, 2009; Youndt et al., 2004).

Khan et al. (2011) y Patterson et al. (2005), por el contrario, consideran en el desarrollo de sus estudios tan sólo el punto de vista de los empleados, mientras que Shih et al. (2010) tienen en cuenta, además del punto de vista de los empleados, el de los directores y el de los supervisores.

En la realización de nuestro trabajo, hemos considerado conveniente tener en cuenta, al igual que estos últimos, tanto la opinión de los directivos como la de los empleados de los cinco bancos que integran el sector bancario andorrano y, con el objetivo de poder generalizar los resultados obtenidos en el estudio empírico, se ha intentado obtener la opinión de toda la población, tal como ya han hecho otros autores en trabajos anteriores (como por ejemplo, Alonso-Almeida et al., 2011 y Casadesús, 1999). El motivo principal de esta elección ha sido el hecho de que el presente trabajo de investigación pretende contribuir a la mejora de todo el sector bancario andorrano y ayudar a gestionar el capital humano de sus organizaciones. En consecuencia, el cuestionario fue distribuido, en formato papel, a todos los empleados y directivos del sector bancario del Principado de Andorra a través de la Associació de Bancs Andorrans.

El marco muestral está formado por un total de 1.457 empleados y directivos bancarios. Se recibieron 416 cuestionarios válidos, lo que representa una tasa de respuesta del 28,55%, con un error de muestreo del 4,06%, para un nivel de confianza del 95%. El período de recogida de la información va desde el 15 de marzo hasta el 19 de abril de 2012.

#### **4.3. Evaluación de las propiedades psicométricas de la escala**

En este tipo de trabajos es muy importante que la escala sea válida y fiable. Es decir, que mida el atributo que se pretende medir (validez) y que lo haga de una manera precisa (fiabilidad) (Prat y Doval, 2003).

La medida recomendada para estudiar la fiabilidad de una escala, basada en la consistencia interna de un conjunto de elementos, es el coeficiente Alfa de Cronbach. Para Churchill

(1979) este coeficiente debería de ser la primera medida que hay que calcular para poder evaluar la calidad del instrumento, siendo deseable que el valor de éste sea superior a 0,7 (Nunnally y Bernstein, 1994, citado en Lam et al., 2012; Hair et al., 1999). El coeficiente Alfa de Cronbach para el grupo de atributos que configuran el capital humano es de 0,881 y para el grupo de variables del capital humano, es de 0,966. Además, para todos los grupos de ítems el coeficiente es muy superior a 0,7, lo que indica que todos los grupos de ítems son consistentes y fiables.

#### **4.4. Resultados del estudio empírico**

Tal y como se ha citado, se han recibido un total de 416 cuestionarios válidos, lo que representa una tasa de respuesta del 28,55%. En lo referente a las características de las personas encuestadas, el 61,7% corresponden al personal técnico, administrativo y comercial, siendo el segundo grupo de personas encuestadas el de los mandos intermedios, con un 22,0%. La mayor parte de los empleados que contestaron (el 43,2%) llevaban menos de cinco años trabajando en el cargo actual lo cual, unido al hecho de que el 56,4% de los empleados tiene menos de 40 años de edad, indica que estas entidades poseen una plantilla joven, aunque el 40,2% ya posee una experiencia en el sector bancario superior a 16 años. Por otro lado, la mayor parte de los encuestados fueron hombres (el 55%) y un elevado porcentaje (el 37,6%) posee estudios de licenciatura o de máster.

##### **4.4.1. Análisis descriptivo y Análisis Factorial Exploratorio de los atributos del capital humano de la banca andorrana**

En la Tabla 4 se recogen los principales datos obtenidos de los ocho atributos que configuran el capital humano en las entidades bancarias, así como la definición de cada uno de ellos.

En primer lugar, entre los atributos que en opinión de los encuestados están mejor considerados por parte de sus empresas destaca la *formación*, con una valoración media de 3,84, seguida de la *experiencia*, con un valor de 3,82 y de las *competencias* con una valoración de 3,78. En el lado opuesto se encuentra la *participación*, con una relativamente baja valoración de 3,24. De los atributos más valorados, la *experiencia* ha sido el que ha obtenido menos disparidad de opiniones, con una desviación típica de 0,850, seguida de las *competencias* (0,851) y de la *formación* (0,951).

A continuación, se ha procedido a realizar un análisis factorial exploratorio de dichos atributos, utilizando el método de extracción de factores de máxima verosimilitud.

En la prueba de esfericidad de Bartlett se obtiene una significatividad inferior a 0,050, por lo que se rechaza la hipótesis nula de la matriz de correlaciones igual a la matriz identidad y, por otra parte, la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) arroja un valor de 0,895, muy por encima del 0,7 requerido por la literatura.

En el análisis factorial realizado para los ocho elementos del capital humano (ver última columna de la tabla 4) aparece un único factor significativo, que nosotros denominamos *capital humano*, lo cual implica que este único factor representa muy bien el grupo de ítems considerados, y que explica el 54,956% de la varianza total. Este factor indica que los ocho atributos del capital humano definen perfectamente el capital humano del sector bancario andorrano. De estos ocho atributos, la *motivación* es claramente el atributo que se encuentra más correlacionado con el factor, ya que tiene el valor más elevado (0,837). El segundo atributo del capital humano que tiene más carga factorial es la *satisfacción*, con una

correlación del 0,799, seguido del atributo *compromiso*, con un 0,752 y del atributo *participación*, con un valor de 0,751.

**Tabla 4: Descriptivos y análisis factorial exploratorio (A.F.E.) de los ocho atributos del capital humano**

ATRIBUTOS		Media	Desviación típica	Carga Factorial Factor 1
<b>Experiencia</b>	Considerando que la <b>experiencia</b> se refiere <i>al saber que se adquiere con la práctica</i> , indique el nivel de importancia de la <b>experiencia</b> como atributo del capital humano de su organización	3,82	0,850	0,557
<b>Formación</b>	Considerando que la <b>formación</b> se refiere <i>al conjunto de conocimientos específicos de una área concreta derivados de las tareas desempeñadas en la organización</i> , indique el nivel de importancia de la <b>formación</b> como atributo del capital humano de su organización	3,84	0,951	0,586
<b>Compromiso</b>	Considerando que el <b>compromiso</b> se refiere <i>al hecho de identificarse y sentirse miembro de una organización</i> , indique el nivel de importancia del <b>compromiso</b> como atributo del capital humano de su organización	3,73	1,078	0,752
<b>Competencias</b>	Considerando que las <b>competencias</b> se refieren <i>al conjunto de conocimientos y habilidades para desempeñar las funciones asignadas de forma adecuada</i> , indique el nivel de importancia de las <b>competencias</b> como atributo del capital humano de su organización	3,78	0,851	0,693
<b>Motivación</b>	Considerando que la <b>motivación</b> se refiere <i>al impulso por conseguir una meta</i> , indique el nivel de importancia de la <b>motivación</b> como atributo del capital humano de su organización	3,70	1,198	0,837
<b>Satisfacción</b>	Considerando que la <b>satisfacción</b> se refiere <i>al bienestar del empleado en su puesto de trabajo</i> , indique el nivel de importancia de la <b>satisfacción</b> como atributo del capital humano de su organización	3,62	1,199	0,799
<b>Flexibilidad</b>	Considerando que la <b>flexibilidad</b> se refiere a <i>la disposición del empleado para adaptarse a los cambios laborales</i> , indique el nivel de importancia de la <b>flexibilidad</b> como atributo del capital humano de su organización	3,56	0,955	0,545
<b>Participación</b>	Considerando que la <b>participación</b> se refiere a <i>la influencia de los empleados en la toma de decisiones y en la realización de propuestas</i> , indique el nivel de importancia de la <b>participación</b> como atributo del capital humano de su	3,24	1,133	0,751

organización	
% de la varianza explicada	54,956

#### 4.4.2. Análisis descriptivo y Análisis Factorial Exploratorio de las variables del capital humano de la banca andorrana

En cuanto al análisis de las variables que configuran el capital humano (ver tabla 5), las que en opinión de los encuestados están mejor consideradas por parte de sus empresas fueron *el comportamiento ético de los empleados* con un valor de 4,00, *la capacidad de los empleados para resolver problemas*, con un valor medio de 3,74 y *el elevado sentido de responsabilidad por parte de los empleados hacia la organización*, con una puntuación igual a 3,71.

En el lado opuesto, se sitúa *la participación de los empleados en las decisiones que les afectan*, con una valoración de 2,97, *las iniciativas voluntarias, por parte de los empleados, para proponer cambios en sus puestos de trabajo* con un valor de 2,98 y *la percepción de los empleados de las políticas y de los procedimientos de la organización*, con un 2,99.

*La capacidad de los empleados para resolver problemas* es también la variable que ha tenido menos disparidad de opiniones por parte de los encuestados, ya que ha obtenido una desviación típica del 0,870, y la mayor dispersión de opiniones de los encuestados se ha dado en la variable *el sentimiento de orgullo por pertenecer a la organización*, con una desviación típica del 1,162.

A continuación, se ha procedido, a semejanza del punto anterior, a realizar un análisis factorial exploratorio de estas variables utilizando, igualmente, el método de extracción de factores de máxima verosimilitud.

La prueba de esfericidad de Bartlett ha arrojado una significatividad inferior a 0,050, por lo que se rechaza la hipótesis nula de la matriz de correlaciones igual a la matriz identidad. Por otro lado, la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ha dado un valor de 0,959. Situándose, al igual que en el caso anterior, muy por encima de 0,7.

En cuanto al análisis factorial exploratorio de las veintinueve variables que se han considerado como integrantes del capital humano, se han encontrado cuatro factores, aunque el factor 1 ya explica el 51,674% de la varianza total, con lo cual, se ha visto que es el más importante. Por lo tanto, hay un factor que explica de forma muy relevante el conjunto de las variables consideradas para el capital humano. El total de las veintinueve variables aparecen muy correlacionadas con este primer factor, que nosotros llamamos *capital humano*, especialmente *la motivación de los empleados para mejorar y realizar nuevas cosas*, con un valor de 0,804 y *la satisfacción del empleado con el ambiente de trabajo*, con un 0,801 (ver cuatro últimas columnas de la tabla 5).

En un segundo factor, aparece un binomio *experiencia y satisfacción*, que únicamente representa el 6,172% de la varianza total, según el cual, la organización valora en sentido contrario la experiencia y la satisfacción de los empleados.

Aunque el tercer factor tiene un porcentaje de varianza explicada, tan sólo del 5,040%, agruparía la *experiencia*, cuyas variables asociadas tienen cargas factoriales negativas con aquél.

Un cuarto factor, que representa un escaso 3,935% de la varianza total, estaría configurado por *la predisposición de los empleados a cursar programas de formación y desarrollo eficaces, ofrecidos por la organización* y por *la predisposición de los empleados a cursar programas de formación y desarrollo eficaces, ofrecidos por otras instituciones*, poseyendo ambas cargas factoriales negativas.

**Tabla 5: Descriptivos y análisis factorial exploratorio (A.F.E.) de las veintinueve variables del capital humano**

VARIABLES	Media	Desviación típica	Cargas Factoriales			
			F. 1	F. 2	F. 3	F. 4
La experiencia de los empleados en sus puestos de trabajo	3,49	0,924	0,649	0,385	-0,360	
La experiencia de los empleados en la organización	3,34	0,963	0,678	0,368	-0,411	
La experiencia de los empleados en el sector	3,49	0,922	0,588	0,417	-0,361	
La adecuada formación que poseen los empleados de la organización	3,63	0,990	0,660			
La predisposición de los empleados a cursar programas de formación y desarrollo eficaces, ofrecidos por la organización	3,69	0,970	0,674	0,325		-0,423
La predisposición de los empleados a cursar programas de formación y desarrollo eficaces, ofrecidos por otras instituciones	3,48	1,001	0,683			-0,373
La utilización de las oportunidades de formación de la organización, por parte de los empleados, para mejorar sus habilidades	3,60	0,967	0,724			
El elevado sentido de responsabilidad por parte de los empleados hacia la organización	3,71	0,953	0,727			
La identificación de los empleados con los valores de la organización	3,54	1,030	0,717			
El sentimiento de orgullo por pertenecer a la organización	3,49	1,162	0,704			
La capacidad de los empleados para resolver problemas	3,74	0,870	0,615			
El comportamiento ético de los empleados	4,00	0,927	0,521			
El conocimiento de los empleados de todo lo relacionado con el servicio ofrecido	3,70	0,883	0,670			
La actualización de las habilidades de los empleados, según los cambios en el sector	3,57	0,929	0,712			
La motivación de los empleados por conseguir la satisfacción del cliente	3,67	1,038	0,738			
El sentimiento de los empleados hacia la calidad de servicio	3,63	1,005	0,793			
La motivación de los empleados para mejorar y realizar nuevas cosas	3,41	1,047	0,804			
La satisfacción del empleado con el ambiente de trabajo	3,28	1,125	0,801			

La satisfacción del empleado con el salario que recibe	3,00	1,138	0,737	- 0,302
La satisfacción del empleado con las oportunidades de promoción en la organización	3,01	1,148	0,787	-0,330
La satisfacción del empleado con el tipo de trabajo realizado en la organización	3,20	1,047	0,776	-0,355
Las iniciativas voluntarias, por parte de los empleados, para proponer cambios en sus puestos de trabajo	2,98	1,020	0,730	
La aceptación, por parte de los empleados, de las iniciativas propuestas por la organización	3,23	0,949	0,687	
La adaptación de los empleados a las novedades tecnológicas introducidas en la organización	3,56	0,922	0,670	
La facilidad de adaptación del empleado, a las necesidades del cliente	3,60	0,913	0,725	
La participación de los empleados en las decisiones que les afectan	2,97	1,112	0,750	
La percepción que tienen los empleados de las políticas y de los procedimientos de la organización	2,99	1,039	0,745	
La posibilidad, por parte de los empleados, de sugerir mejoras en la realización de sus tareas	3,16	1,105	0,748	
El acceso que tienen los empleados a los canales de comunicación controlados por la dirección general	3,08	1,072	0,653	
<b>% de la varianza explicada</b>		<b>51,674</b>	<b>6,172</b>	<b>5,040</b>
			<b>3,935</b>	

## 5. CONCLUSIONES

Un buen número de autores se han interesado por la creciente importancia que los intangibles tienen en las organizaciones y todos ellos han coincidido en considerar que el capital humano es uno de sus componentes más destacados. En este mismo sentido, todos los modelos de capital intelectual analizados coinciden en incluir entre sus elementos al capital humano. Además, un número considerable de estudios, como los realizados por Bontis et al. (2000), Yang y Lin (2009) y Khan et al. (2011), consideran que el capital humano es el elemento más importante de una organización y, por tanto, de los intangibles que posee cualquier empresa.

El sector bancario no podía ser una excepción, y todos los estudios que analizan los intangibles en dicho sector también coinciden en reafirmar la importancia que el capital humano tiene en este tipo de organizaciones (Kaplan y Norton, 1996; Edvinsson y Malone, 1999; Bontis et al., 2000; Bueno et al., 2004; Lim y Dallimore, 2004; Caja Madrid, 2005; Gallego y Rodríguez, 2005; Royo, 2005; Seguí, 2007; Akhtar et al., 2008; Ax y Marton, 2008; Browning et al., 2009; Quresh et al., 2010; Shih et al., 2010 y Khan et al., 2011).

Partiendo de estas premisas, en el presente trabajo se han analizado los atributos y las variables del capital humano que, desde el punto de vista de los empleados y directivos de las entidades bancarias andorranas –que está constituido por cinco grupos bancarios con 67 oficinas y 2.078 empleados, que generan en torno al 16% del PIB andorrano- están mejor consideradas por parte de sus empresas. Para ello, se ha confeccionado un cuestionario,

que se ha distribuido a los 1.457 empleados y directivos de estas entidades que trabajaban en el Principado, en el que se les solicitaba su opinión sobre la importancia relativa de los atributos y las variables que configuraban el capital humano de sus organizaciones. Se obtuvieron 416 cuestionarios válidos, lo que representa una tasa de respuesta del 28,55%, con un error de muestreo del 4,06%, para un nivel de confianza del 95%. El 61,7% corresponden al personal técnico, administrativo y comercial, la mayor parte de los empleados que contestaron (el 43,2%) llevaban menos de cinco años trabajando en el cargo actual, el 56,4% de los empleados tiene menos de 40 años de edad, el 40,2% posee una experiencia en el sector superior a 16 años, la mayor parte de los encuestados fueron hombres (el 55%) y un elevado porcentaje (el 37,6%) posee estudios de licenciatura o de máster.

En cuanto a los resultados alcanzados, de los ocho atributos del capital humano considerados, el más valorado fue la *formación*, con una valoración media de 3,84 (se empleó una escala tipo *Likert* de 5 puntos en la que 1 significaba que ese atributo no tiene ninguna importancia y 5 que tiene una importancia total), seguida de la *experiencia*, con un valor de 3,82 y de las *competencias* con una valoración de 3,78. En el lado opuesto se encuentra la *participación*, con una relativamente baja valoración de 3,24.

Si nos adentramos en las variables que configurarían estos atributos, de las veintinueve consideradas, las mejor valoradas por las entidades bancarias andorranas, en opinión de sus empleados y directivos, fueron *el comportamiento ético de los empleados* con un valor de 4,00, *la capacidad de los empleados para resolver problemas*, con un valor medio de 3,74 y *el elevado sentido de responsabilidad por parte de los empleados hacia la organización*, con una puntuación igual a 3,71. En el lado opuesto, se sitúa *la participación de los empleados en las decisiones que les afectan*, con una valoración de 2,97, *las iniciativas voluntarias, por parte de los empleados, para proponer cambios en sus puestos de trabajo* con un valor de 2,98 y *la percepción de los empleados de las políticas y de los procedimientos de la organización*, con un 2,99.

Del análisis factorial realizado con los atributos del capital humano, se puede deducir que, efectivamente, existe un único factor explicativo de la varianza total, por lo que el capital humano se podría explicar perfectamente a través de esos ocho atributos propuestos (*experiencia, formación, compromiso, competencias, motivación, satisfacción, flexibilidad y participación*).

La *motivación* es claramente el atributo que se encuentra más correlacionado con el factor, ya que tiene el valor más elevado (0,837), situándose, a continuación, la *satisfacción*, con una correlación del 0,799 y *el compromiso*, con un 0,752.

Sin embargo, no ocurre lo mismo al efectuar el análisis factorial de las veintinueve variables que configurarían el capital humano del sector bancario andorrano. En concreto, se han obtenido cuatro factores significativos, aunque el primero explica el 51,674% de la varianza total. En un segundo factor, aparece un binomio *experiencia y satisfacción*, que únicamente representa el 6,172% de la varianza total. El tercer factor, que también considera la *experiencia*, representa el 5,040% de dicha varianza y el cuarto factor, que representa un escaso 3,935% de la varianza total, recoge la *formación*.

En conclusión, las entidades que configuran el sistema bancario andorrano dan bastante importancia, en opinión de sus empleados y directivos, tanto a los atributos como a las variables que configuran su capital humano. Dentro de los primeros destacan la *formación*, la *experiencia* y las *competencias*, en tanto que de las segundas hay que resaltar el *comportamiento*

*ético de los empleados, la capacidad de los empleados para resolver problemas y el elevado sentido de responsabilidad por parte de los empleados hacia la organización.*

## 6. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Los resultados alcanzados en este trabajo presentan ciertas limitaciones procedentes del reducido tamaño del sistema bancario andorrano, pues el comportamiento de tan sólo cinco empresas no puede extrapolarse a la totalidad del sector bancario mundial.

Como posibles líneas futuras de investigación, por un lado se podría replicar la investigación en otros sectores económicos del Principado de Andorra, con el fin de determinar si existe un patrón de comportamiento homogéneo en dicho país en cuanto a las características más relevantes exigidas a sus recursos humanos. Por otro, se podría replicar este estudio en el ámbito de los sistemas bancarios de sus dos países vecinos, España y Francia, con el objetivo de determinar si existe un patrón de comportamiento homogéneo en los atributos del capital humano, esta vez entre sistemas bancarios de diferentes países.

## BIBLIOGRAFÍA

- ABA (2010). *Andorra i el seu sistema financer*. Principat d'Andorra: Associació de Bancs Andorrans.
- ABA (2011). *Andorra i el seu sistema financer*. Principat d'Andorra: Associació de Bancs Andorrans.
- Abeysekera, I., & Guthrie, J. (2004). Human capital reporting in a developing nation. *The British Accounting Review*, 36, 251-268.
- Akhtar, S., Ding, D. Z., & Ge, G. L. (2008). Strategic HRM practices and their impact on company performance in Chinese enterprises. *Human Resource Management*, 47(1), 15-32.
- Alama, E. M. (2007). *Capital intelectual y resultados empresariales en las empresas de servicios profesionales de España*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid.
- Alonso-Almeida, M. M., Rodríguez-Antón, J. M., & Rubio-Andrada, L. (2011). Reasons for implementing certified quality systems and impact on performance: an analysis of the hotel industry. *The Service Industries Journal, iFirst Article*, 1-18.
- Ax, C., & Marton, J. (2008). Human capital disclosures and management practices. *Journal of Intellectual Capital*, 9(3), 433-455.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- Bontis, N. (1996). There's a price on your head: managing intellectual capital strategically. *Business Quarterly*, 60, 40-47.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63-76.
- Bontis, N., Keow, W. C. C., & Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85-100.
- Bozbura, F. T., Beskese, A., & Kahraman, C. (2007). Prioritization of human capital measurement indicators using fuzzy AHP. *Expert Systems with Applications*, 32, 1100-1112.
- Brooking, A. (1997). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio*. Barcelona: Paidós Ibérica Ediciones S.A.
- Browning, V., Edgar, F., Gray, B., & Garrett, T. (2009). Realising competitive advantage through HRM in New Zealand service industries. *The Service Industries Journal*, 29(6), 741-760.



- Bueno, E., & Merino, C. (2007). El capital intelectual y la creación de empresas en la sociedad del conocimiento. *Encuentros multidisciplinares*, 9(26), 37-46.
- Bueno, E., Salmador, M. P., & Rodríguez, O. (2004). The role of social capital in today's economy: empirical evidence and proposal of a new model of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 5(4), 556-574.
- Caja Madrid (2005). *Informe anual 2004*. Madrid: Caja Madrid.
- Camisón, C., Palacios, D., & Devece, C. (1999). Modelo Nova. Club de gestión del conocimiento y la innovación de la Comunidad Valenciana. *Extraído el 3 de junio de 2011 desde [http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo\\_valencia.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_valencia.htm)*
- Carmeli, A., & Tishler, A. (2004). The relationships between intangible organizational elements and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 25, 1257-1278.
- Casadesús, M. (1999). *La normativa d'assegurament de la qualitat ISO 9000: impacte a les empreses de Catalunya*. Tesis doctoral. Universitat de Girona.
- CIC-IADE (2002). *Identificación y medición del capital humano*. Madrid: Documentos Intellectus.
- CIC-IADE (2003). *Modelo Intellectus: Medición y gestión del capital intelectual*. Madrid: Documentos Intellectus.
- Chen, J., Zhu, Z., & Xie, H. Y. (2004). Measuring intellectual capital: a new model and empirical study. *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), 195-212.
- Chen, Y. S. (2008). The positive effect of green intellectual capital on competitive advantages of firms. *Journal of Business Ethics*, 77(3), 271-286.
- Churchill, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73.
- De la Fuente, A., Ciccone, A., & Doménech, R. (2004). *La rentabilidad privada y social de la educación: un panorama y resultados para la UE*. Fundación Caixa Galicia. CIEF, Centro de Investigación Económica y Financiera.
- Edvinsson, L., & Malone, M. (1999). *El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Barcelona: Gestión 2000, S.A.
- Fitz-enz, J. (2009). *The ROI of human capital: measuring the economic value of employee performance*. New York: Hardcover.
- Gallego, I., & Rodríguez, L. (2005). Situation of intangible assets in Spanish firms: an empirical analysis. *Journal of Intellectual Capital*, 6(1), 105-126.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante*. Madrid: Prentice Hall.
- Huang, C. L., & Kung, F. H. (2011). Environmental consciousness and intellectual capital management: Evidence from Taiwan's manufacturing industry. *Management Decision*, 49(9), 1405-1425.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Keeley, B. (2007). *Insights human capital: How what you know shapes your life*. París: 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.
- Lam, S. Y., Lee, V. H., Ooi, K. B., & Phusavat, K. (2012). A structural equation model of TQM, market orientation and service quality: Evidence from a developing nation. *Managing Service Quality*, 22(3), 281-309.
- Lee, H. W., & Liu, C. H. (2009). The relationship among achievement motivation, psychological contract and work attitudes. *Social Behavior and Personality*, 37(3), 321-328.

- Lim, L. L. K., & Dallimore, P. (2004). Intellectual capital: management attitudes in service industries. *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), 181-194.
- Llorens, A., Olivella, J., & Llinàs, F.J. (2005). *Análisis de las competencias profesionales y de las estructuras organizativas en el entorno de las tecnologías de la información y la comunicación*. IX Congreso de Ingeniería de Organización, Gijón.
- Namasivayam, K., & Denizci, B. (2006). Human capital in service organizations: identifying value drivers. *Journal of Intellectual Capital*, 7(3), 381-393.
- Nyberg, A. J., Moliterno, T. P., Hale, D., & Lepak, D. P. (2012). Resource-Based Perspectives on Unit-Level Human Capital A Review and Integration. *Journal of Management*, DOI: 10.1177/0149206312458703.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., et al. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 379-408.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2), 96-124.
- Ployhart, R. E., Van Iddekinge, C. H., & MacKenzie, W. I. (2011). Acquiring and developing human capital in service contexts: The interconnectedness of human capital resources. *Academy of Management Journal*, 54(2), 353-368.
- Prat, R., & Doval, E. (2003). Construcción y análisis de escalas. En J. P. Lévy, & J. Varela (Eds.), *Análisis Multivariable para las Ciencias Sociales* (pp. 43-89). Madrid: Prentice Hall.
- Quresh, T. M., Akbar, A., Khan, M. A., Sheikh, R. A., & Hijazi, S. T. (2010). Do human resource management practices have an impact on financial performance of banks? *African Journal of Business Management*, 4(7), 1281-1288.
- Riordan, C. M., Vandenberg, R. J., & Richardson, H. A. (2005). Employee involvement climate and organizational effectiveness. *Human Resource Management*, 44(4), 471-488.
- Rodríguez-Antón, J. M., et al. (2005). *Propuesta de creación de un Modelo de Capital Intelectual para el sector hotelero español, mexicano, chileno y dominicano*. Madrid: CEAL-UAM.
- Rodríguez-Antón, J. M., & Rubio-Andrada, L. (2006). Propuesta de creación de un modelo de capital intelectual hotelero latinoamericano. *Estudios Turísticos*, 167, 55-90.
- Rodríguez-Antón, J. M., Rubio-Andrada, L., Esteban-Alberdi, C., & Alonso-Almeida, M. (2009). La importancia del aprendizaje y la adquisición de competencias en el sector turismo. *Estudios Turísticos*, 179, 41-66.
- Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N. C., & Edvinsson, L. (2001). *Capital Intelectual. El valor intangible de la empresa*. Barcelona: Paidós Ibérica S.A.
- Royo, C. (2005). *Las competencias como herramienta para el cambio cultural en una organización bancaria*. Tesis doctoral. Universitat de Barcelona.
- Sánchez, P., & Cañibano, L. (2001). Measuring Intangibles To Understand and improve innovation Management (MERITUM). Final report. *Extraído el 27 de mayo de 2011 desde [http://www.pnbukb.com/files/pdf\\_filer/FINAL\\_REPORT\\_MERITUM.pdf](http://www.pnbukb.com/files/pdf_filer/FINAL_REPORT_MERITUM.pdf)*
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1993). The service organization: human resources management is crucial. *Organizational Dynamics*, 21(4), 39-53.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17.
- Seguí, E. (2007). *La gestión del capital intelectual en las entidades financieras. Caracterización del capital humano en las cooperativas de crédito*. Tesis doctoral. Universitat Politècnica de València.
- Servei d'Estudis de Banca Privada d'Andorra (2012). *Andorra. Anuari socioeconòmic 2012*. Escaldes-Engordany: Banca Privada d'Andorra.
- 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.
- Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: managing & measuring knowledge-based assets*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- 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.
- Warn, J. (2005). Intangibles in commercialisation: the case of air navigation services in the South Pacific. *Journal of Intellectual Capital*, 6(1), 72-88.
- 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.
- Youndt, M. A., Subramaniam, M., & Snell, S. A. (2004). Intellectual capital profiles: an examination of investments and returns. *Journal of Management Studies*, 41(2), 335-361.