
COMPROMISO LABORAL Y ESTRÉS EN LOS EMPLEADOS DE BANCOS Y CAJAS

M^a Isabel Sánchez Hernández¹
isanchez@unex.es

Universidad de Extremadura

fecha de recepción: 11/12/2013
fecha de aceptación: 10/06/2014

Resumen

La crisis económica de los últimos años ha impactado especialmente en el sector financiero y se ha hecho sentir tanto en el estrés que soportan los empleados de las sucursales de bancos y cajas como en sus niveles de compromiso con la empresa. En este trabajo se analizan los componentes del compromiso laboral en una muestra de 102 trabajadores del sector de la banca confirmándose las dimensiones clásicas del modelo de Allen y Meyer (1996). La relación causal del compromiso con el estrés se testa con un modelo de ecuaciones estructurales dando por resultado que cuanto mayor es el compromiso de la plantilla, menores son los niveles de estrés. Como conclusión se señalan las medidas de gestión del capital humano que podrían mejorar los niveles de compromiso en este sector.

Palabras clave: Compromiso; Estrés; Sector bancario; Motivación; Capital humano.

Abstract

The economic crisis of recent years has particularly impacted the financial sector. It has been felt in both, the stress endured by employees of banks and the levels of commitment to the company. In this paper the components of employee engagement are analyzed in a sample of 102 workers to confirm the classic dimensions from Allen y Meyer (1996) in banks workers. The causal relationship between employee engagement and stress is tested with a structural equation model. The result is that the higher the commitment of the workforce, the lower the stress levels. In conclusion, proper human capital management could improve engagement levels in the bank sector.

Keywords: Employee engagement; Stress; Bank sector; Motivation; Human capital.

¹ Departamento de Dirección de Empresas y Sociología, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Extremadura, Avda. Elvas, s/n, 06006-Badajoz.

1. Introducción

Los trabajadores comprometidos son más creativos, más productivos y más dispuestos a hacer esfuerzos para que las organizaciones en las que trabajan, y de las que se sienten parte activa, sean competitivas. Tal y como señalan Omar, Paris y Vaamonde (2009), los directivos de las empresas han comenzado a darse cuenta de que para lograr ventajas competitivas sostenibles en una economía global es indispensable contar con recursos humanos que estén identificados con los objetivos organizacionales. Por eso, es de suma importancia que las empresas conozcan el nivel de compromiso de sus empleados y los mecanismos a su alcance para que esos empleados trabajen con un alto nivel de pertenencia al grupo y consecuentemente con altos niveles de retención (Balain y Sparrow, 2009). Podía decirse que en lo tocante a la gestión del compromiso estamos ante una estrategia *win-win*, ya que según Mowday (1999) el compromiso en el trabajo es importante tanto para el trabajador como para la empresa, por que cuando existe ganan las dos partes.

Aunque el compromiso laboral constituye una actitud individual de cada empleado, no es menos cierto que su correcta gestión por parte de los responsables de recursos humanos es posible y necesaria en pro del buen funcionamiento de la organización (Harter, Schmidt y Hayes, 2002). El compromiso es un término usado en términos generales como un concepto poderoso que abarca todo lo que la organización busca en lo que respecta a la contribución y el comportamiento que espera de sus empleados y en cuanto a la voluntad de hacer mucho más por la empresa, con motivación y verdadera identificación con la misma (Amstrong, 2012). La gestión del compromiso laboral, que se inicia con el diagnóstico, debe tener como finalidad diseñar y poner en práctica medidas que lo refuercen, porque de él depende en cierta medida la competitividad de la empresa. Por tanto, su correcta gestión adquiere tintes estratégicos para las organizaciones, máxime en tiempos de crisis y en particular en las empresas del sector financiero, debido a las graves dificultades que están atravesando y que se ven reflejadas en procesos complejos de reestructuración, cambios en las condiciones laborales y ajustes de plantilla que están, lamentablemente, en la crónica laboral de los últimos años.

En este trabajo se plantea como principal objetivo establecer un modelo explicativo del nivel de compromiso de los empleados de banca en España y su relación con el estrés. Para eso, en el siguiente apartado se contextualiza el sector de la banca en España y se comenta cuál es la situación laboral de los empleados de éste colectivo durante la crisis económica. A continuación, se delimita el concepto de compromiso laboral acotando sus dimensiones de acuerdo con la literatura académica y de igual forma, se explicita el concepto de estrés. Después se da paso a la definición de un modelo estructural que se testa empíricamente, se muestran los resultados y se discuten, seguidos de unas conclusiones tanto académicas como para la gestión, incidiendo en cómo mejorar los niveles de compromiso de los empleados de la banca en pro de la competitividad del sector.

2. Situación actual de los empleados del sector bancario

Al inicio de la crisis Álvarez (2008) indicaba que para entender la situación de la economía española era imprescindible tener en cuenta el importante cambio que ha

experimentado durante las últimas dos décadas. En concreto, la entrada de la economía española en la Unión Económica y Monetaria supuso un impulso sin precedentes. Sin embargo, España es uno de los países donde más ha afectado la crisis actual, y donde más parece estar costando la recuperación. La duración de la crisis financiera, unida al ajuste interno de la economía española, está deteriorando de manera notable el entorno externo en el que se desenvuelve el negocio bancario con consecuencias graves para su entorno interno.

Así, si atendemos a la situación de los empleados de éste sector, en el momento actual la credibilidad de las entidades bancarias está en sus mínimos porque la crisis económica ha sido atribuida a la crisis financiera, y este hecho y las consecuencias que de él se derivan están teniendo en las plantillas un fuerte impacto. A este respecto, Ariza, Lucia-Casademunt, y Morales (2013) en un trabajo reciente en el que analizan el sector de la banca en Europa, identifican al empleado tipo como trabajador cuyo grado de implicación con el trabajo se relaciona directamente con elevados niveles de estrés. Y es que, los principales retos de la gestión de las entidades financieras en el corto y en el medio plazo, están repercutiendo también en la relación de las entidades con sus empleados, y en detrimento del compromiso laboral. A este respecto, un claro indicador de cómo están cambiando las relaciones laborales en el sector son las fusiones y las absorciones, con repercusiones negativas para el compromiso. Así, y corroborando este enfoque, González y García (2011) señalan que la estrategia seguida por el sector bancario español para hacer frente a la actual crisis económica mundial, que ha ocasionado una menor solvencia y liquidez por parte de las entidades, guarda relación con un pronunciado proceso de reestructuración bancaria. En esta línea, Palomo y Gutiérrez (2012) señalan que no es hasta el año 2010 cuando se percibe en España la gran reordenación del sector bancario propiciada por la crisis. Dicha reordenación, que ha transformado radicalmente el mapa del sector bancario español y ha afectado más a las cajas de ahorros y a las cooperativas de crédito, ha hecho que muchas de ellas estén operando a través de entidades bancarias. Los dos grandes bancos, Santander y BBVA, que se encontraban muy diversificados por su amplia presencia internacional, son los que, según Palomo y Gutiérrez (2012), han sido capaces de mitigar considerablemente el llamado riesgo sistémico de la banca española, aun cuando los efectos de la crisis también se estén haciendo sentir entre sus empleados. Y es que, tal y como vienen destacando los medios de comunicación en los últimos tiempos, los empleados de la banca están sufriendo situaciones laborales complicadas y en la banca nacionalizada concretamente, se están registrando graves situaciones de pérdida de puestos de trabajo como en Bankia o Novagalicia Banco. Además, los empleados de la banca están en el punto de mira de los ciudadanos porque durante la crisis la sociedad ha demonizado a la banca sin que ellos, como empleados, sean directamente responsables.

En línea con lo argumentado por Torres y Díaz (2012), la dinámica de los tiempos que estamos viviendo en la banca exige por parte de sus directivos el contar con una serie de actitudes y habilidades que les permitan garantizar el cumplimiento de las actividades y el éxito de los objetivos previstos. Una forma de poder conseguirlo es contando con el personal adecuado y cualificado para cada puesto de trabajo, y que éstos a su vez estén involucrados y lo den todo por la empresa. Con esta finalidad, altos niveles de compromiso de las plantillas de las instituciones financieras posibilitarán que se mantengan las habilidades colectivas que hayan sido generadas y las ventajas sostenibles

y duraderas que la entidad haya sido capaz de lograr y que le permita ser competitiva en el mercado. Y es que, las ventajas que consigan las organizaciones con sus recursos serán válidas siempre que se puedan mantener. Mantenerse en el tiempo va a depender de la permanencia de los individuos en la organización y esta permanencia está relacionada con la satisfacción del empleado con su trabajo porque, si el empleado se encuentra satisfecho con el trabajo que desempeña, desarrollará un mayor compromiso con la organización, sobre todo en empresas de servicios como las financieras (Huete, 2003). Por tanto, los Departamentos de Recursos Humanos de las entidades bancarias deben conocer cómo mantener a los buenos trabajadores en la empresa, y no solo mantenerlos, si no hacer que se sientan implicados con la entidad y con sus fines.

3. Delimitación teórica del concepto de compromiso y estrés laboral

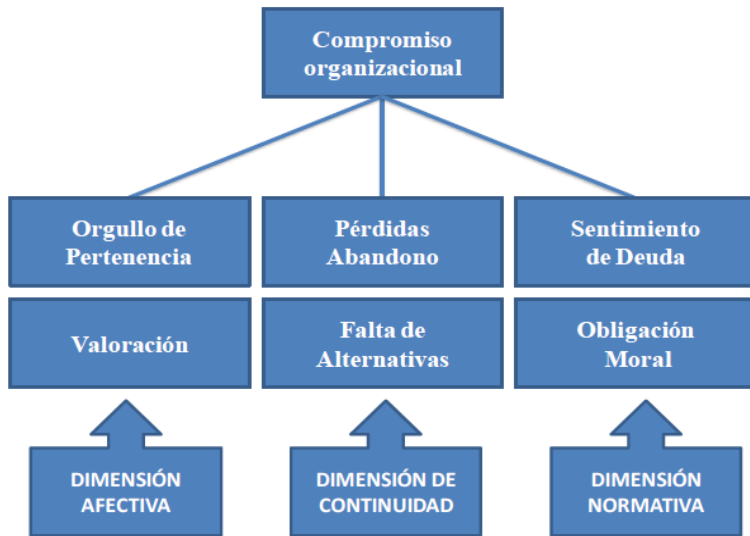
Una cosa es tener que hacer lo que se debe, y otra muy distinta es querer hacer lo que se debe y, dicho de una forma muy sencilla, en eso consiste el compromiso. Mowday *et al.* (1979) han definido el compromiso organizacional como una fuerza procedente de la implicación y la identificación de una persona con una organización, que se caracteriza por la creencia y aceptación de las metas y valores de la entidad. Así, si se trata de un empleado, nos referimos a la relación que mantiene con la empresa en la que trabaja. Kahn (1990) considera el compromiso del trabajador con su empresa como un estado psicológico positivo que experimentan los empleados en relación con el mismo.

El compromiso de los empleados se considera una variable fundamental para la eficacia y la competitividad de las organizaciones (Morgan y Hunt, 1994) por lo que su delimitación conceptual así como sus dimensiones han sido estudiadas profundamente en la literatura académica. Mathieu y Zajac (1990) indican que las variables que determinan el grado de compromiso de un empleado con su empresa pueden agruparse en tres categorías: las variables relacionadas con las características del empleado o rasgos de su personalidad, las variables relacionados con el puesto de trabajo que ocupa y las variables que tienen que ver con las características de la organización o del grupo de trabajo en el que realiza sus actividades. Maslach, Schaufeli y Leiter (2001) consideran el compromiso laboral como algo positivo para el empleado y para la empresa dividiendo el concepto en tres elementos: el vigor, la dedicación y la absorción. Macey, Schneider, Barbera y Young (2009) se refieren al compromiso laboral indicando que se trata de una actitud individual de cada empleado expresada como su energía, su capacidad de adaptación, su esfuerzo y su persistencia, dirigidas siempre hacia las metas organizacionales. Pero, a pesar de éstos y otros enfoques, MacLeod y Clarke (2009) llegaron a la conclusión de que la manera en que el compromiso del empleado se expresa en las organizaciones puede tomar muchas formas, por lo que se justifica que existan diferentes corrientes y definiciones.

En este trabajo adoptamos la aproximación que realizaron Meyer y Allen (1984) considerando el modelo pionero de Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974). Este enfoque se centra en explicar la conducta laboral a partir de las cogniciones, emociones y comportamientos de los empleados. El compromiso laboral se plantea como una variable con dos dimensiones, la afectiva y la de continuidad. Pero posteriormente, el trabajo de

Allen y Meyer (1996) incorpora como tercera dimensión el compromiso normativo, quedando por tanto como una variable tridimensional con tres dimensiones o componentes: el deseo de pertenecer a la organización o compromiso afectivo, la necesidad o compromiso de continuidad y la obligación o compromiso normativo de permanecer en la misma. La Figura 1 a continuación recoge la estructura del compromiso laboral de la que partimos para el análisis en el sector bancario.

Figura 1. Componentes del compromiso laboral



Fuente: Adaptado de Allen y Meyer (1996).

En cuanto al estrés laboral, cabe destacar que es un problema de nuestro tiempo. Según Reynolds y Shapiro (1991), hay muchos motivos que originan el estrés como son las causas propias del trabajo, como demasiada cantidad de trabajo por hacer o poco tiempo para ejecutarlo. Una segunda causa tiene su origen en la desorientación de los empleados cuando no saben muy bien qué funciones deben realizar. También afectan las relaciones con otros compañeros y superiores así como el tipo de desarrollo de la carrera y la estructura de la organización. Para Slipak (1996) la adaptación del individuo a las exigencias del medio son las que determinan su éxito o su fracaso. Cuando estas exigencias no se corresponden a sus capacidades, necesidades o expectativas, estaríamos frente a una situación de inadecuación sometiendo al empleado a un mayor grado de estrés. Otro de los motivos que produce el estrés son los rápidos cambios que se producen dentro de la organización, lo que crea incertidumbre en los empleados que pueden pensar que no conseguirán adaptarse a esos cambios. Leong *et al.* (1996) caracterizan el estrés ocupacional como un fenómeno indeseable, ocasionado justamente por no enfrentar adecuadamente a los agentes estresantes asociados a su trabajo, con consecuencias mentales negativas y de salud. El problema está en que cada vez la inestabilidad organizacional es mayor y son más las personas que sufren estrés laboral

(Osca, 2004). En concreto en el sector bancario podemos señalar diferentes causas para explicar este incremento, como pueden ser el aumento de la competencia, la creciente rotación, la precariedad laboral, los nuevos sistemas de trabajo y la atención a unos clientes cada vez más exigentes. En concreto, dos de los factores de estrés que nos parecen importantes en el sector bancario son el conflicto y la ambigüedad de rol a la que están sometidos los empleados, coincidiendo con las conclusiones del meta-análisis de Tubre y Collins (2000).

La relación entre el compromiso laboral y el estrés es compleja porque puede ser tanto positiva como negativa. En ocasiones, los trabajadores pueden desarrollar estrategias para reducir el estrés causado por el cambio organizacional que les lleven a un alejamiento psicológico de la situación que causa el estrés con menos compromiso, menos satisfacción en el trabajo y una pronunciada intención de dejar la organización (Chirumbolo y Hellgren, 2003). Por el contrario, el compromiso organizacional puede propiciar que los trabajadores sientan que son capaces de llevar a cabo su trabajo, a pesar de las turbulencias del entorno y les hace sentirse seguros de sí mismos, por lo que les afecta menos el estrés. El compromiso organizacional entonces protege a los empleados de los efectos negativos del estrés porque los habilita para mantener la dirección y el significado en su trabajo (Kobasa, 1982; Begley y Czajka, 1993), siendo éste es el enfoque que nos parece más apropiado para el sector de la banca.

Por tanto, y una vez establecido el marco teórico de referencia, formulamos las hipótesis de trabajo para el sector bancario en los siguientes términos:

H1 – El compromiso laboral es un constructo tridimensional en los términos de Allen y Meyer (1996).

H2 – Cuanto mayor sea el compromiso laboral de los empleados de la banca menor será su nivel de estrés.

4. Método

4.1. Instrumento de medida

Para llevar a cabo un estudio empírico que permitiera testar las hipótesis de trabajo, se elaboró un cuestionario *ad hoc* estructurado en dos apartados. En el primero se presentaba el estudio y se solicitaban los datos socio-demográficos y personales de los entrevistados y en el segundo apartado se ofrecían 30 cuestiones sencillas, 15 relativas al compromiso y 15 relativas al estrés. Las escalas de medida en las que se basó el cuestionario que se recogen en la Tabla 1. La escala de compromiso laboral, en los indicadores del C1 al C9, está basada en los trabajos de Mowday et al. (1979) después aplicada por Cabrera y Urbiola (2012). Los indicadores C10 al C15 están basados en los trabajos de Allen y Meyer (1990) utilizada por Castillo y Limón (2006). La escala de estrés, indicadores del E1 al E15, refleja los ítems del índice de tensión relacionada con el trabajo (Job Related Tension Index) basada en Kahn, Wolfe, Quinn y Snoek (1964) también usada por Cabrera y Urbiola (2012). Cabe señalar que los indicadores del estrés han sido redactados de forma que la puntuación máxima otorgada por el encuestado se corresponde con la ausencia de estrés.

Tabla 1. Escalas de medida para el compromiso y el estrés laboral

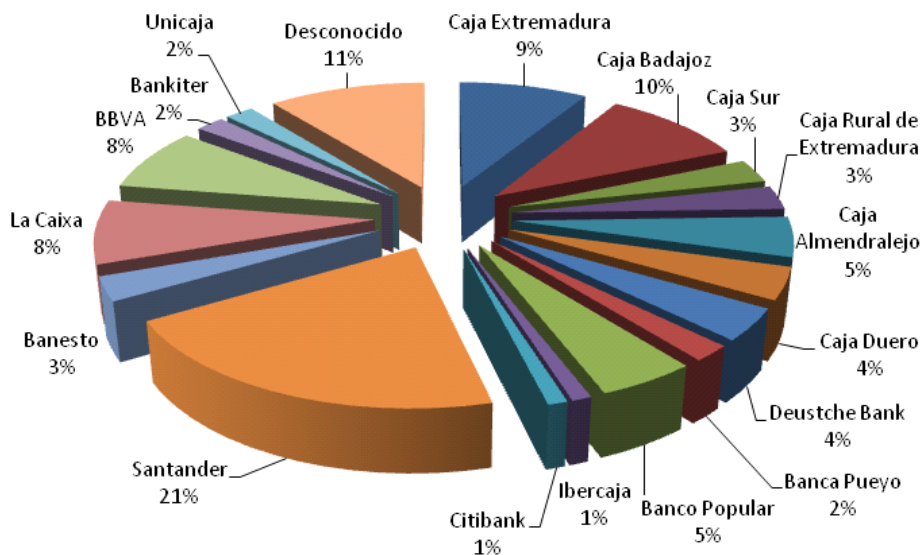
<i>Indicadores del compromiso laboral</i>
Estoy dispuesto a esforzarme por el éxito de una organización mucho más de lo que se espera de mi (C1).
Hablo de mi entidad a mis conocidos como una gran organización donde trabajar (C2).
Aceptaría casi cualquier tipo de tarea con tal de seguir trabajando en esta entidad (C3).
Creo que mis valores personales y los de mi entidad son muy similares (C4).
Me siento muy orgulloso de decir a otras personas que soy parte de esta entidad (C5).
Esta entidad me inspira y consigue lo mejor de mí en términos de desempeño en el trabajo (C6).
Estoy muy contento de que me seleccionaran para trabajar en esta organización comparada con otras (C7).
Realmente me preocupo por el destino de esta entidad (C8).
Para mí, esta es la mejor de todas las organizaciones para trabajar (C9).
Me siento como parte de “la familia” en esta organización (C10).
Siento que los problemas de esta organización son mis problemas (C11).
Estar en esta organización es más un deseo que una necesidad (C12).
Ir cambiando de organización en organización, no me parece del todo ético (C13).
Tengo un gran sentido de pertenencia a la organización (C14).
Estaría muy satisfecho de pasar el resto de mi carrera en esta organización (C15).
<i>Indicadores del estrés laboral</i>
Siento que tengo mucha autoridad para cumplir con mis responsabilidades (E1).
Veó con claridad hasta dónde puedo llegar y asumo las responsabilidades de mi trabajo (E2).
Conozco las oportunidades de promoción que existen para mí (E3).
No suelo sentir recargo de trabajo, y suelo terminar las tareas del día durante mi jornada (E4).
Siento que estoy totalmente cualificado para realizar mi trabajo (E5).
Conozco lo que mi jefe inmediato piensa de mi y cómo evalúa mi desempeño (E6).
Puedo obtener la información necesaria para realizar mi trabajo (E7).
Siento que soy apreciado y aceptado por mis compañeros de trabajo (E8).
Siento que tengo cierto grado de influencia en las decisiones que me afectan, y que son tomadas por mi superior inmediato (E9).
Conozco lo que esperan de mí mis compañeros de trabajo (E10).
En el trabajo no tengo que hacer nada contrario a lo que, según yo, debería hacerse (E11).
Pienso que soy capaz de atender diferentes tareas de jefes distintos, incluso cuando fueran contradictorias (E12).
En mi trabajo diario no tengo que tomar decisiones que afecten a mis compañeros de trabajo (E13).
El volumen de trabajo que asumo no interfiere en el cumplimiento y la calidad del resultado (E14).
Siento que mi trabajo no interfiere en mi vida familiar (E15).

Fuente: Elaboración propia.

4.2. Muestra

El estudio empírico se ha circunscrito a la ciudad de Badajoz, como ciudad media representativa de la realidad española, donde según datos estadísticos de la Asociación Española de Banca a 31 de diciembre de 2011 había un total de 46 oficinas por lo que se estimó un montante igual para las Cajas, con una media de 4 empleados por sucursal, lo que constituía una población de 368 empleados del sector en la ciudad. El cuestionario se suministró en el local de trabajo de los encuestados, previo permiso a la persona responsable de la oficina, entre el 15 de abril y el 15 de mayo de 2013. La Figura 1 ofrece la heterogeneidad de la muestra reflejando la estructura de las entidades bancarias en ese momento en el territorio. Los datos técnicos del estudio se recogen en la Tabla 2.

Figura 1. Composición de la muestra



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Ficha técnica del estudio

Universo	Empleados del sector bancario
Ámbito Geográfico	Ciudad de Badajoz
Método de recogida de la información	Encuesta: Del 15 de abril al 15 de mayo de 2013 (Seguimiento en persona en el local de trabajo)
Unidad muestral	Empleados y Directivos de las sucursales de la entidad en la ciudad de Badajoz
Censo poblacional	368 empleados (estimación)
Procedimiento de muestreo	El cuestionario fue entregado a la totalidad del censo poblacional
Tamaño, error muestral y nivel de confianza	102 empleados; 8,26%; 95% (Z=1,96; p=q=0,5)

Fuente: Elaboración propia.

4.3. Análisis

En primer lugar se verificó la estructura del compromiso laboral. Como paso previo al análisis factorial de la escala compuesta por los 15 ítems señalados, se obtuvo mediante el programa SPSS la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (0,903 para la muestra) y la prueba de esfericidad de Barlett, (Chi-cuadrado de 860,932 y un nivel de significación de 0,000 para la muestra) para verificar que el procedimiento era adecuado para los datos de que disponíamos.

A continuación se realizó un análisis factorial exploratorio mediante el análisis de componentes principales. Para la extracción del número de factores, y con la finalidad de verificar si la estructura se correspondía a la propuesta por Allen y Meyer (1996), se efectuó rotación ortogonal (varimax). La identificación de cada ítem en el factor correspondiente se realizó empíricamente basándonos en la mayor saturación obtenida en las correspondientes estructuras factoriales rotadas. Los resultados del análisis factorial se muestran en las Tablas 3 y 4.

Tabla 3. Análisis Factorial para la variable compromiso

Componentes	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	7,490	49,936	49,936	7,490	49,936	49,936	4,308	28,722	28,722
2	1,188	7,923	57,859	1,118	7,923	57,859	2,867	19,113	47,835
3	1,064	7,092	64,952	1,064	7,092	64,952	2,568	17,117	64,952
4	,989	6,593	71,544						
5	,750	4,998	76,543						
6	,617	4,111	80,654						
7	,529	3,524	84,178						
8	,439	2,927	87,105						
9	,393	2,617	89,722						
10	,348	2,321	92,043						
11	,305	2,031	94,074						
12	,270	1,803	95,877						
13	,235	1,565	97,442						
14	,209	1,392	98,834						
15	,175	1,166	100,000						

Método de extracción: Análisis de Componentes Principales.

Fuente: Elaboración propia.

Con el análisis se han obtenido tres factores que consiguen explicar conjuntamente el 64,95% del total de la varianza del compromiso y los resultados están en línea con las tres dimensiones que teóricamente se han definido en el constructo. El factor 1, que explica casi un 30% del compromiso y al que denominamos *dimensión afectiva* por ser asimilable a la dimensión teórica descrita en la revisión de la literatura académica sobre compromiso. Aquí podemos ver cómo la disposición a esforzarse por la empresa, la asunción de que los problemas de la empresa también afectan al empleado y son sentidos como propios, la preocupación por el destino de la empresa, el sentirse como parte de la entidad, más allá de ser tan solo un lugar de trabajo, hacen que el empleado esté comprometido por una cuestión

emocional. Nos parece interesante este primer resultado porque expresa una vinculación afectiva entre los empleados de la banca en Badajoz con sus entidades mucho más allá de lo puramente material o por interés económico. El factor 2, que designamos como **dimensión de continuidad**. También se asemeja a la dimensión teórica descrita. En este caso el empleado siente un compromiso por la empresa que va unido al deseo de seguir trabajando allí. Así, podemos ver cómo los empleados que sienten este tipo de compromiso aceptarían casi cualquier tipo de tarea con tal de seguir en la entidad para la cual trabajan actualmente, piensan que su empresa actual es la mejor para trabajar y están dispuestos y con ganas de pasar el resto de la carrera profesional en la empresa en la que están actualmente. El factor 3, sólo con dos indicadores, se aleja un poco del concepto de la dimensión normativa que aparece en la revisión teórica del compromiso, aunque guarda relación, pero en términos éticos por lo que la hemos denominado **dimensión ética**. Este tipo de compromiso ético implica no ir cambiando de organización en organización, por lo que sienten que deben permanecer a la organización a la que pertenecen por cuestiones éticas y morales.

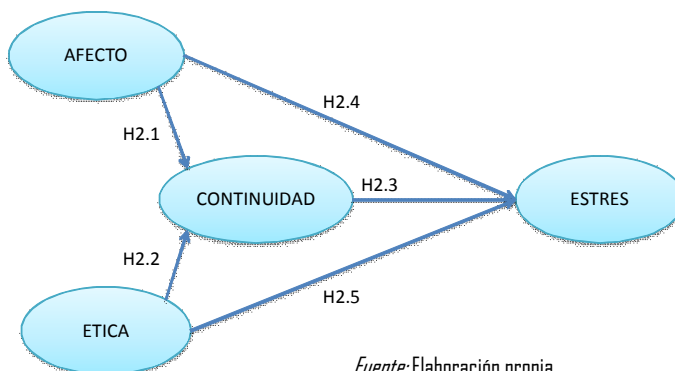
Tabla 4. Matriz de componentes rotados

	Componente		
	1	2	3
C1	,815	,035	,220
C11	,787	,155	,205
C8	,778	,297	-,065
C10	,719	,323	,226
C14	,649	,127	,527
C7	,610	,416	,305
C6	,529	,358	,482
C3	,045	,831	-,133
C9	,219	,619	,540
C2	,385	,572	,397
C15	,410	,565	,329
C4	,457	,544	,369
C5	,459	,529	,451
C13	,068	-,017	,769
C12	,200	,192	,560

Fuente: Elaboración propia.

Una vez analizada la composición del compromiso en el sector de la banca para la muestra, se llevó a cabo un análisis causal de la relación entre el compromiso y el estrés utilizando la técnica de las ecuaciones estructurales con el software SmartPLS. El modelo que se testa, donde los constructos se han considerado de naturaleza reflectiva y que aparece en la Figura 2, descompone la segunda hipótesis del trabajo a fin de analizar tanto el impacto de cada dimensión encontrada en el estrés como la relación entre dichas componentes.

Figura 2. Modelo teórico

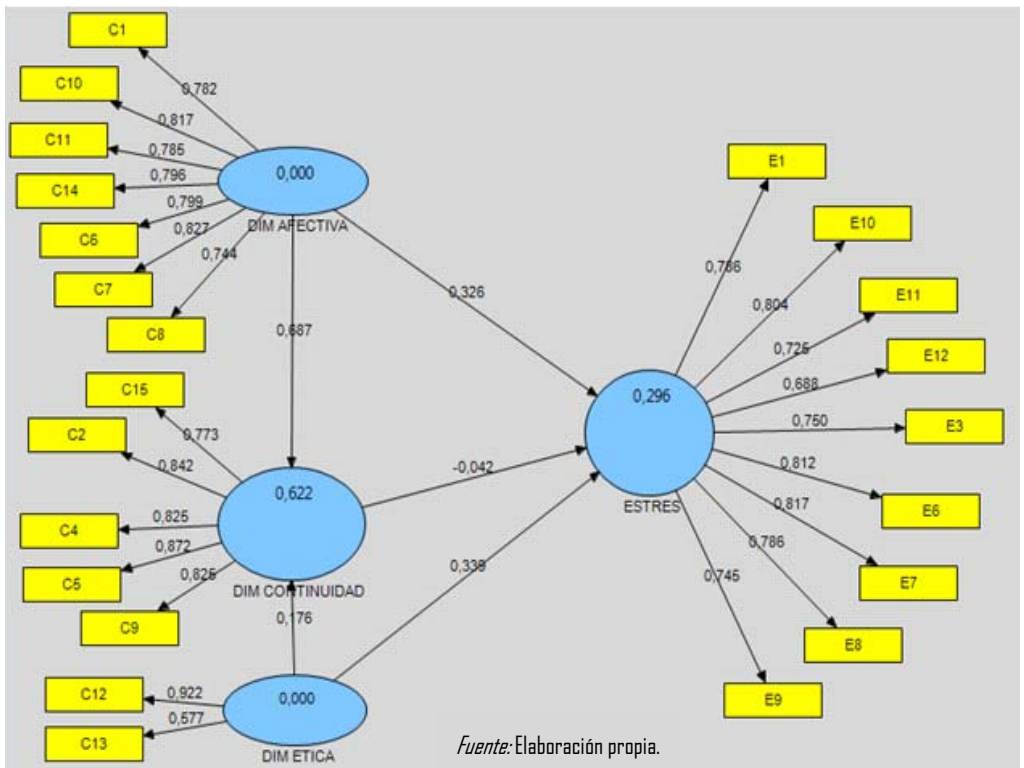


Fuente: Elaboración propia.

El estudio de las relaciones causales entre constructos tiene su origen en la técnica del análisis multivariante que examina el efecto de una variable explicativa sobre la explicada, y en qué medida la variación observada de ésta es debida a los cambios producidos en aquélla. Tanto las técnicas de regresión múltiple como el análisis de caminos o path-análisis son categorías de lo que se han denominado de forma global modelos de ecuaciones estructurales, que analizan las relaciones causales entre constructos excluyendo del análisis el error de medición. El modelo planteado se ha analizado e interpretado en dos etapas que informan sobre su validez global antes de que se extraigan conclusiones sobre las relaciones existentes entre los constructos. En una primera etapa se ha verificado la validez y fiabilidad del modelo de medida. El modelo de medida trata de analizar si los conceptos teóricos están medidos correctamente a través de las variables observadas. Éste análisis se ha realizado respecto a los atributos validez y fiabilidad. En la segunda etapa se ha valorado el modelo estructural. El modelo estructural evalúa el peso y la magnitud de las relaciones entre las distintas variables.

Comenzando por la primera etapa y para depurar los indicadores de cada variable considerada se han eliminado del modelo los indicadores reflectivos que no cumplían el criterio de fiabilidad individual mediante un proceso de depuración. Fruto de las depuraciones sucesivas que han sido necesarias para ir eliminando en cada vuelta el indicador de menor carga hasta comprobar que las reasignaciones daban por resultado un conjunto de indicadores que cumplían el criterio de fiabilidad individual se han obtenido los resultados que aparecen en la Figura 3.

Figura 3. Primeros resultados del modelo estructural



Así, partiendo de un total de 7, 6 y 2 indicadores respectivamente de cada dimensión de la escala global del compromiso, únicamente la dimensión de continuidad se ha visto reducida en un indicador pasando de 6 a 5 y la escala global, consecuentemente quedaría en 14 indicadores. Este resultado por tanto, confirma el análisis previo realizado con la reducción factorial. El indicador que perdemos es el C3 "Aceptaría casi cualquier tipo de tarea con tal de seguir trabajando en esta entidad". No significa que este indicador no sea importante en general, pero sí muestra que en el caso analizado los empleados de entidades bancarias en Badajoz no están dispuestos a aceptar cualquier tarea por seguir en su organización. Igualmente, en cuanto a la variable estrés, se ha pasado de un total de 15 indicadores a una escala final compuesta por 9 indicadores expresivos de esta variable en el contexto de nuestro análisis.

Por otro lado, la fiabilidad de cada constructo, también denominada fiabilidad de la escala o consistencia interna, permite evaluar hasta qué punto los indicadores están midiendo los constructos. Para realizar esta evaluación, además del tradicional alfa de Cronbach, contamos con la fiabilidad compuesta del constructo. Para interpretar los valores obtenidos de fiabilidad compuesta de nuestros constructos recurrimos a las recomendaciones de Nunally (1978). Según este autor, valores por encima de 0,7 para el indicador de fiabilidad compuesta de un constructo es considerado como suficiente cuando la investigación aun es incipiente aunque para investigación básica exige un valor igual o mayor de 0,8. En el análisis, todos los constructos del modelo presentan valores superiores a 0,8 salvo la dimensión ética, que con un valor de 0,72 cumple perfectamente el criterio menos exigente, confirmándose la consistencia interna de todos los constructos del modelo.

En cuanto a la validez convergente, se intenta evaluar si los diferentes ítems destinados a medir un constructo, lo miden verdaderamente. Esta idea está relacionada con el hecho de que, si los diferentes ítems miden realmente lo mismo, entonces su ajuste será significativo y estarán altamente correlacionados entre sí. Para evaluar la validez convergente de los constructos hemos utilizado como instrumento la varianza extraída media desarrollada por Fornell y Larcker (1981). Este indicador proporciona la cantidad de varianza que un constructo obtiene de sus indicadores con relación a la cantidad de varianza debida al error de medida. El valor que presente el indicador AVE de un constructo nos está informando del porcentaje de varianza de este constructo que está siendo explicada por sus indicadores. Siendo esto así, es bastante intuitiva la recomendación que hacen Fornell y Larcker (1981) cuando establecen como valor mínimo recomendable 0,5 para este indicador. En el análisis realizado, los valores AVE para los constructos del modelo superan el mínimo recomendado (AVE Afecto 0,63; AVE Continuidad 0,68; AVE Ética 0,59; AVE Estrés 0,60).

Centrando la atención ahora en los resultados obtenidos del análisis en la segunda etapa, y para contrastar las hipótesis del modelo, se ha realizado un contraste no paramétrico denominado Bootstrapping, que ofrece tanto el error estándar como los valores del estadístico *t* de Student. Para calcular la significación de los coeficientes path se ha realizado la prueba con 500 submuestras utilizando una distribución *t* de Student de dos colas con *n*-1 grados de libertad, donde *n* es el número de submuestras. Los resultados se muestran en la Tabla 5 donde se puede apreciar que todas las hipótesis se confirman

con valores de t de Student superiores a 1,96 salvo la hipótesis que relacionaba la dimensión ética del compromiso con el estrés.

Tabla 5. Contraste de hipótesis del modelo

Relación analizada	β original	β medio de las submuestras	Valor t-Student	Resultado
Afecto → Continuidad	0,6869	0,6931	14,068***	H2.1 CONFIRMADA
Afecto → Estrés	0,2970	0,3175	2,2379**	H2.2 CONFIRMADA
Continuidad → Estrés	-0,0421	-0,0336	0,3452	H2.3 RECHAZADA
Ética → Continuidad	0,1764	0,1743	3,2645***	H2.4 CONFIRMADA
Ética → Estrés	0,3319	0,3246	3,1071***	H2.5 CONFIRMADA

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$
(basado en una distribución $t_{(499)}$ de Student de dos colas)
 $T_{(0,05; 499)} = 1,964726835$; $t_{(0,01; 499)} = 2,585711627$; $t_{(0,001; 499)} = 3,310124157$

Fuente: Elaboración propia.

5. Discusión y conclusiones

El marco teórico desarrollado sobre el compromiso laboral y su vinculación con el estrés ha sido analizado en el sector de la banca con resultados que confirman tanto la teoría como las hipótesis planteadas.

Así, podemos concluir que en las entidades del sector bancario de Badajoz queda verificado que el compromiso organizacional es un constructo multidimensional. El análisis factorial realizado primero de forma exploratoria, y confirmado posteriormente con el modelo de relaciones causales planteado, nos indica que el compromiso laboral es de naturaleza tridimensional siendo sus dimensiones en nuestro estudio muy similares a las dimensiones del planteamiento de Allen y Meyer (1996). Cabe destacar la importancia en Badajoz de la dimensión afectiva, principal factor de la variable, indicando que los empleados se vinculan con las entidades más por motivos emocionales que pragmáticos. Esto debe ser interpretado muy positivamente de cara a las políticas de recursos humanos de las entidades ya que en tiempos complejos para el sector, la dimensión que puede ser mejor cuidada, si hay un liderazgo fuerte, es la afectiva y la que menos costes puede suponer a la entidad. También es destacable el matiz ético del tercer factor, más que normativo como indicaba la teoría.

Con relación a la segunda hipótesis que planteaba una relación causal entre el compromiso y el estrés, cabe concluir que se confirma en nuestro estudio. El desarrollo de un modelo causal de ecuaciones estructurales nos ha permitido verificar varias hipótesis que emanan de la principal. Así hemos podido comprobar los efectos sobre la variable estrés cuando se desagrega el compromiso en sus componentes. Los resultados

son interesantes porque muestran la complejidad del compromiso. La dimensión afectiva y ética del compromiso laboral inciden positiva y directamente en la dimensión de continuidad. Es decir, mayores niveles de elementos afectivos y éticos en el empleado van a hacer que permanezca en la entidad bancaria. A su vez, ambas dimensiones (afectiva y ética) mejoran la variable estrés tal y como fue medida, es decir, mayores niveles de compromiso afectivo y ético causan ausencia de estrés. Por su parte, la relación de la dimensión de continuidad del compromiso no está significativamente relacionada con la variable estrés, por lo que se rechazaba la hipótesis H2.3 interpretándose como algo positivo. Es decir, cuando el compromiso es motivado por la necesidad y el empleado no tiene otras opciones de trabajo que la entidad, no podemos decir que genere ausencia de estrés (porque no se verifica la hipótesis) pero tampoco podemos decir que esta motivación pragmática genere estrés.

En cuanto a la discusión de resultados finalmente podemos decir que a más compromiso, menos estrés se produce. Es decir, que generalmente los empleados que están más comprometidos con la entidad tanto a nivel afectivo como por cuestiones éticas o morales, sienten un menor grado de estrés que aquellos que no lo están.

De los resultados obtenidos del análisis se pueden extraer algunas implicaciones y recomendaciones empezando por señalar la importancia estratégica del capital humano en las entidades bancarias, sobre todo en los últimos años ya que las entidades pueden obtener fuertes ventajas competitivas si llevan a cabo una adecuada política de recursos humanos. Una formación y motivación eficaces de los empleados son indispensables para que éstos se sientan comprometidos con su entidad, lo que conlleva, como ya hemos comentado, que ésta funcione mejor, obtenga mayor productividad y éxito en un sector tan complejo y sujeto a turbulencias del entorno.

Un instrumento fundamental para conseguir la satisfacción de los empleados sería la verdadera consideración de éstos como clientes internos de la entidad. Esto es lo que se conoce como marketing interno, que basado en la gestión del salario emocional, atraiga, consiga desarrollar, motivar y retener empleados cualificados hacia empleos que satisfagan sus necesidades vinculándoles emocionalmente a la entidad (Sánchez, 2008). Sin duda, la red comercial de las entidades bancarias constituye un pilar básico en la reconstrucción de la confianza perdida por los clientes y es un hecho probado que los empleados con elevados niveles de compromiso, rara vez consideran la posibilidad de cambiar de empresa y perciben que sus metas personales son compatibles y complementarios a los de la entidad (Huete, 2003).

No se puede concluir sin señalar que la mayor limitación de este estudio es la muestra, puesto que solo se ha realizado en la ciudad de Badajoz, que aunque puede ser considerada una ciudad tipo de la geografía española, restringe bastante las posibilidades de generalización de los resultados obtenidos.

Tampoco se ha discriminado entre entidades, por lo que en futuras investigaciones se abordará este estudio en un ámbito geográfico más amplio a nivel nacional.

Referencias

- Allen, N.J. y Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-8.
- Allen, N.J. y Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Álvarez, J.A. (2008). La banca española ante la actual crisis financiera. *Estabilidad Financiera*, 15, 21-38.
- Amstrong, M. (2012). *Amstrong's handbook of reward management practice* (4th ed.). Londres.
- Ariza Montes, J.A., Lucia-Casademunt, A.M. y Morales Gutiérrez, A.C. (2013). La implicación emocional de los empleados de banca en Europa. *Universia Business Review*, 38, 32-49.
- Balain, S. y Sparrow, P. (2009). *Engaged to perform: A new perspective on employee engagement*. Lancaster: Lancaster University School.
- Begley, T.M. & Czajka, J.M. (1993). Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 78, 552-556.
- Cabrera J. y Urbiola, A. (2012). Compromiso organizacional y estrés ocupacional: estudio de caso en una empresa de distribución y venta de gas LP en Costa Rica. *Gestión y Estrategia*, 41, 15-28.
- Castillo Oliván, J. y Limón Casanova, P. (2006). *Satisfacción laboral relacionada con los servicios de hospedaje y alimentación y compromiso en el trabajo de los empleados de PEMEX, Plataformas*. Tesis del Departamento de Turismo, Escuela de Negocios y Economía, Universidad de las Américas Puebla.
- Chirumbolo, A. y Hellgren, J. (2003). Individual and organizational consequences of job insecurity: A European study. *Economic and Industrial Democracy*, 24(2), 217-240.
- Fornell, C. y Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- González, R. y García, F.E. (2011). La reestructuración del sistema bancario español y su gestión del conocimiento: relación entre la capacidad de absorción y la creación de valor. *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, 3012, 33-42.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. y Hayes, T.L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.
- Huete, L.M. (2003). *Servicios y beneficios*. Barcelona: Deusto.
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P. y Snoek, J.D. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Nueva York: John Wiley.

- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kobasa, S.C. (1982). Commitment and coping ins stress resistance among lawyers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, 707-717.
- Macey, W.H., Schneider, B., Barbera, K.M. y Young, S.A. (2009). *Employee engagement*. Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- MacLeod, D. y Clarke, N. (2009). *Engaging for success: Enhancing performance through employee engagement*. London: Department for Business Innovation and Skills.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. y Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Mathieu, J.E. y Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Buletin*, 108, 171-194.
- Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1984). Testing the side-bet theory of organizational commitment: Some methodological consideration. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Morgan, G. y Hunt, S.D. (1994).The commitment trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Mowday, R.T. (1999). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401.
- Nunnally, J.C. (1978). *Phychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Omar, A., Paris, L. y Vaamonde, J.D. (2009). El interjuego entre el compromiso organizacional y los valores personales. *Psicodebate: Psicología, Cultura y Sociedad*, 9, 27-43.
- Ozca, A. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Madrid: Sanz y Torres.
- Palomo Zurdo, R. y Gutiérrez Fernández, M.G. (2012). El desajuste del crédito en el sistema bancario y la acción de la economía social: el camino de la reestructuración. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 109, 138-169.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. y Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Sánchez, M.I. (2008). *Marketing interno para innovar en servicios*. Madrid: Delta Publicaciones.
- Torres Silva, L.J. y Díaz Ferrer, J.T. (2012). Compromiso organizacional: actitud laboral asertiva para la competitividad de las organizaciones. *Revista de Formación Gerencial*, 11(1), 80-101.