



J. Antonio Ariza-Montes'
ETEA-Universidad de Córdoba
✉
ariza@etea.com

La implicación emocional de los empleados de banca en Europa

Emotional involvement of bank employees in Europe



Ana M. Lucia-Casademunt
ETEA-Universidad de Córdoba
✉
alucia@etea.com

I. LA GESTIÓN DE LAS EMOCIONES EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS

La implicación laboral de los empleados con su puesto de trabajo constituye una actitud individual que adquiere carácter estratégico en las organizaciones del siglo XXI, más aun en un sector como el financiero que atraviesa dificultades inimaginables hace unos años. La presión competitiva del entorno, la necesidad de proporcionar cada vez mejores productos y servicios, el cambio constante de la tecnología y la creciente convergencia con otros sectores productivos ha complicado los desafíos competitivos a los que se enfrenta la banca comercial, exigiendo hoy más que nunca contar con trabajadores estrechamente implicados con su actividad laboral.

La gestión de las emociones en el contexto laboral ha dejado de ser un elemento periférico para transformarse en un parámetro de gestión crítico, dada su capacidad para reorientar a las organizaciones hacia el cumplimiento de la misión. Una gestión de las emociones eficaz permitirá a los directivos conocer qué y cómo se sienten los individuos en su lugar de trabajo, contribuyendo en general y de manera efectiva a una gestión de los recursos humanos donde prime la implicación con el puesto como medio para lograr el supuesto “paraíso de la armonía organizacional” (Gorroño, 2008).



Alfonso Carlos Morales-Gutiérrez
ETEA-Universidad de Córdoba
✉
acmorales@etea.com

CÓDIGO JEL:
J24, J81, M54

Fecha de recepción y acuse de recibo: 24 de octubre de 2012. Fecha inicio proceso de evaluación: 4 de diciembre de 2012. Fecha primera evaluación: 19 de marzo de 2013. Fecha de aceptación: 10 de mayo de 2013.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Las transformaciones acaecidas en el sistema financiero exigen una renovación de las prácticas de recursos humanos para alcanzar resultados sostenibles a través del desarrollo de las personas. Esta investigación identifica el perfil de los empleados de banca implicados emocionalmente con su actividad laboral. Los resultados obtenidos, aplicando un modelo de regresión logística, revelan cuáles son las principales variables sobre las que deberían actuar los responsables de recursos humanos de las entidades financieras si desean aumentar el nivel de implicación emocional de sus empleados.

EXECUTIVE SUMMARY

The transformations that occurred in the international financial system require renewal of human resource practices to achieve sustainable results over time through the development of people. The current investigation identifies the profile of bank employees who are involved emotionally in the workplace. The results achieved by using logistic regression specify the main variables over which the human resource managers of financial institutions should act if they seek to increase the level of emotional involvement of their employees.

En la literatura científica se encuentran abundantes investigaciones que analizan la vinculación entre implicación laboral y una serie de factores personales, organizacionales y actitudinales. Sin embargo, son muy escasas las que focalizan la atención en la dimensión emocional de la implicación y, menos aún, las que circunscriben el análisis al contexto financiero, y ello pese a que este fenómeno ha sido ampliamente examinado en otras profesiones de servicio directo al cliente, como por ejemplo el personal sanitario.

Adoptando este enfoque, el presente trabajo plantea como objetivo principal establecer un modelo explicativo del nivel de implicación emocional de los empleados de banca en el ámbito europeo. Para

La gestión de las emociones en el contexto laboral ha dejado de ser un elemento periférico para transformarse en un parámetro de gestión crítico

ello, en el próximo apartado se concreta qué debe entenderse por la dimensión emocional de la implicación laboral. En los dos siguientes se realiza una breve revisión bibliográfica de las investigaciones que han tratado el fenómeno de la implicación. A lo largo del apartado 4 se desarrolla el estudio de campo, aplicando un modelo de regresión logística a una muestra de trabajadores de este sector de actividad. El artículo finaliza con la presentación de las conclusiones más relevantes y con la aportación de algunas recomendaciones dirigidas a mejorar los niveles de implicación de los empleados de banca.

2. LA IMPLICACIÓN LABORAL: UNA ACTITUD CLAVE PARA EL ÉXITO ORGANIZACIONAL

La implicación laboral es una de las conducta actitudinales en el lugar de trabajo que más atención ha recibido en los últimos tiempos, debido a que constituye un referente práctico de primer orden en la determinación de resultados positivos sostenibles de desempeño y una herramienta moduladora de fenómenos tan relevantes como el absentismo (Wegge et al., 2007), la rotación laboral (Cohen, 2010), el síndrome de *burnout* (López-Araújo, Osca y Peiró, 2007), la resolución de conflictos (Colvin, 2004) o el compromiso organizacional en su dimensión afectiva (Khan et al., 2011), entre otros.

La implicación laboral consiste en una reacción actitudinal a los procesos laborales mediante la que el empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que el desempeño que obtiene supone un factor importante para su propia autorrealización. Los orígenes del fenómeno de la implicación laboral como objeto de investigación se hallan en las aportaciones de Lodhal y Kej-

ner (1965). Estos autores definen el concepto de implicación laboral como el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su trabajo o la importancia de este para la configuración de su propia identidad. Unos años después, Saleh y Hosek (1976) puntualizan cuatro acepciones diferentes, matizando que una persona estará implicada si el trabajo resulta de interés central para su vida; participa activamente en él; percibe el desempeño como un aspecto crítico de su autoestima; o bien de su identidad o autoimagen.

Más recientemente, González y De Elena (1999) distinguen sólo dos de las cuatro dimensiones señaladas por Saleh y Hosek (1976): la identificación psicológica del individuo con su trabajo y la relación entre contingencias, desempeño y autoestima personal. Por su parte, Yoshimura (2007) considera que la implicación laboral se cimienta en tres pilares fundamentales: uno de carácter cognitivo, que determina el rol que desempeña el trabajo en la vida del individuo; otro de índole conductual, que sugiere hasta qué punto el sujeto se encuentra en disposición de asumir un plus de actividad en su puesto de trabajo; y finalmente, un puntal de naturaleza emocional, que recoge el interés del empleado por su trabajo, así como el nivel de satisfacción que este le genera. En este sentido, Abraham (2012) establece una relación directa entre la manifestación de las emociones en el lugar de trabajo y el desarrollo de ciertas actitudes y comportamientos. Este autor considera que la conexión emocional con el trabajo –engarce que depende de factores como el apoyo social, las expectativas profesionales, la autonomía, el reconocimiento, la coherencia entre objetivos individuales y organizativos, etc.– conduce a que los empleados respondan con un mayor o menor grado de implicación con su actividad diaria.

La presente investigación centra su interés en esta última dimensión de la implicación laboral, a la que se denominará implicación emocional para ganar claridad en la exposición. El análisis de la dimensión emocional de la implicación laboral del individuo se encuentra en línea con la aportación de Feldman y Blanco (2006). Estos autores ponen de relieve la importancia que adquiere una eficaz gestión de las emociones en las organizaciones al apuntar que, más allá del plano individual, las emociones desempeñan una función social, impactando de modos muy diversos en el contexto laboral. La implicación emocional supondría desde este punto de vista un proceso en el que elementos objetivos y subjetivos –como el trabajo, los sentimientos o el desempeño– interactúan entre sí en la adaptación

PALABRAS CLAVE

Implicación,
Emociones,
Condiciones laborales,
Regresión logística,
Capital humano

KEY WORDS

Involvement, Emotions,
Working conditions,
Logistic regression,
Human capital

permanente del individuo a una situación de trabajo concreta. De esta manera, los sentimientos del individuo se ven afectados por las experiencias vividas en el lugar de trabajo, produciéndose de este modo una conexión directa entre las emociones individuales y el contexto laboral que afecta al bienestar psicológico y a la autoestima personal, provocando en última instancia una mayor implicación del trabajador con su actividad.

3. ELEMENTOS POTENCIADORES DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL

Conocer cuáles son los factores que favorecen u obstaculizan el desarrollo de la implicación emocional del empleado con su puesto de trabajo constituye un elemento clave para diseñar e implementar políticas de personal orientadas a potenciar este fenómeno actitudinal, alimentando así el círculo virtuoso implicación-desempeño individual-eficacia organizacional. En esta línea, la literatura científica ha definido diferentes modelos teóricos para explicar la relación entre implicación laboral y una serie de variables antecedentes y de resultados. Este artículo se centra en el modelo integrado de Rabinowitz y Hall (1977), según el cual existen tres tipos de elementos relacionados con la aparición de actitudes de implicación: factores individuales, laborales-organizativos y de resultado (satisfacción laboral, compromiso organizativo...)².

En primer lugar, el enfoque individual considera que ciertas características socio-demográficas condicionan el nivel de implicación con el puesto de trabajo. Estos elementos se refieren tanto a variables demográficas (edad, género, educación, estado civil...) como a rasgos de la personalidad (locus de control interno o externo, autoestima, sentido de la responsabilidad, etc.). En este sentido, son numerosos los autores que concluyen relaciones significativas de tales factores con la implicación en el puesto de trabajo (Ekmekçi, 2011). Los empleados se encuentran afectados por un amplio espectro de antecedentes individuales que pueden condicionar su nivel de identificación con el trabajo y sus respuestas actitudinales hacia el mismo: la fase de la carrera profesional en la que se ubique el sujeto, las posibilidades de compatibilizar el rol personal y profesional, la mayor o menor dependencia económica derivada de la situación familiar del trabajador o las oportunidades laborales vinculadas al grado de formación (por ejemplo, de estatus, de acceso a ciertos privilegios, de participación en la adopción de decisiones, etc.).



En segundo lugar, el enfoque o perspectiva situacional apunta a la existencia de una serie de condiciones laborales y organizativas –fórmula de vinculación contractual, retribución, ritmo de trabajo, monotonía, tipo de organización o sector de actividad, entre otras–, ante las que el empleado reacciona actitudinalmente modificando su nivel de implicación. Numerosos estudios concluyen que el fenómeno de la implicación laboral surge como respuesta a las condiciones laborales que la organización ofrece, centrando su interés en las cinco dimensiones básicas del modelo de Hackman y Oldham (1975) sobre las características del puesto de trabajo: autonomía, variedad, significado, identidad y retroalimentación sobre el desempeño. Desde esta perspectiva de análisis, Brown (1996) pone de relieve que una persona implicada laboralmente es aquella que considera su trabajo altamente significativo y desafiante, que desempeña tareas complejas que requieren una gran variedad de habilidades y que, además, ven reflejado en el producto o servicio final el resultado de su trabajo diario (identidad de tareas). El sujeto implicado colabora activamente en la fijación de los indicadores de evaluación de su desempeño y mantiene una relación positiva con su superior inmediato, quien le corresponde facilitándole un amplio *feedback*. Brown (1996) matiza que los efectos de estas características situacionales sobre la implicación laboral son más intensos en aquellos individuos que necesitan obtener una constante satisfacción de su trabajo. Todas las investigación realizadas desde este punto de vista concluyen que la coherencia entre las características del puesto de trabajo y las expectativas individuales se traduce en una reacción afectiva del empleado que aumentará su grado de implicación laboral (Gamero, 2007).

Por último, el enfoque interaccionista del modelo integrado de Rabinowitz y Hall (1977) también analiza la implicación a partir de ciertas actitudes como la motivación, el estrés, la satisfacción laboral o las diferentes dimensiones del bienestar laboral (entusiasmo, confort y satisfacción). La mayoría de las investigaciones realizadas en este campo han encontrado relaciones significativas y positivas entre la implicación y estas variables de resultado (Mohsan et al., 2011). De todas ellas, la que mayor atención ha recibido sin duda es la satisfacción laboral, entendida como un importante indicador de la calidad de vida laboral y el bienestar psicológico del trabajador. La mayoría de los estudios realizados en este sentido ponen de manifiesto una estrecha vinculación entre ambas variables,

llegándose a concluir que la implicación laboral está relacionada de forma más intensa con la satisfacción de necesidades laborales intrínsecas que extrínsecas. Esta fuerte relación puede deberse a que los trabajadores con mayores niveles de implicación laboral son, en general, más críticos y reparan con más frecuencia en cómo es su situación con respecto al entorno de trabajo inmediato, lo que les empuja a evaluar –y en su caso a reconducir– su nivel de satisfacción con la actividad laboral que desempeñan (Wegge et al., 2007).

4. ¿CÓMO SE DESARROLLA LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DEL EMPLEADO DE BANCA EN EUROPA?

4.1. Una panorámica general de la implicación emocional en Europa

Los datos utilizados para el desarrollo de la presente investigación se han obtenido de la V Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo-2010, elaborada por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo. Esta encuesta, que analiza las condiciones laborales en los 27 países de la Unión Europea además de Turquía, Croacia, Noruega, Macedonia, Montenegro, Albania y Kosovo, proporciona una valiosa cantidad de información sobre diferentes aspectos de las condiciones de trabajo y, en concreto, sobre actitudes, percepciones y conductas de los empleados. Para conseguir los objetivos de la presente investigación se ha extraído una submuestra de 862 empleados de banca, de los cuales el 45,4% indica estar implicado con su trabajo y el 54,6% restante no muestra tales sentimientos hacia su actividad laboral. El 44,9% de los participantes son hombres y el 55,1% mujeres. La edad media de los encuestados es de 40,7 años. Algo más de la mitad de los empleados de banca participantes en el estudio, en concreto el 55,3%, poseen estudios universitarios, el 43,9% declara haber cursado estudios secundarios y el 0,8% confiesa tener solamente estudios primarios.

A modo de resumen, en la **Figura 1** se presenta una panorámica general de la implicación emocional en Europa. En el mapa resultante se puede observar cuáles son los países donde los empleados de banca presentan una mayor o menor implicación con sus puestos de trabajo, llegándose a concluir que no existe un patrón que defina el nivel de implicación en el seno de la Unión Europea. Para constatar la robustez de estos resultados se realizó una agru-



pación en torno a tres áreas geográficas diferentes: los países de la UE-15, los doce países que se han integrado posteriormente hasta formar la UE-27, y los siete países aspirantes. Por un lado, los resultados obtenidos mostraron un comportamiento muy similar entre la UE-15 y el área geográfica correspondiente a los doce países de la ampliación. Por otro, se observaron algunas diferencias en relación con los datos relativos a los países aspirantes, aunque estos tampoco se alejan en exceso de los resultados generales y de los que se han obtenido en las dos áreas restantes.

Figura 1. La implicación emocional de los empleados de banca europeos



Fuente: Elaboración propia.

4.2. Factores propulsores de la implicación emocional en los empleados de banca

Para evaluar la implicación emocional se preguntó directamente a los empleados de banca si se encontraban involucrados emocionalmente con su actividad laboral. La relación de posibles variables explicativas del desarrollo –o no– de sentimientos de implicación se presenta en la siguiente figura, agrupadas por categorías: fac-

tores personales, condiciones laborales-organizativas y variables actitudinales. Asimismo, en el anexo 1 se muestra la distribución de frecuencias de estas variables según el nivel de implicación y las áreas geográficas consideradas anteriormente.

Figura 2. Factores relacionados con la implicación emocional en el puesto de trabajo



Fuente: Elaboración propia.

En la **Tabla 1** se presentan los resultados del modelo de regresión logística aplicado en la investigación. Con los parámetros obtenidos, en primer lugar habría que enfatizar que el estadístico de contraste aplicado para evaluar la eficiencia del modelo en su conjunto indica que existen razones suficientes para aceptar la validez del mismo, es decir, para afirmar que el hecho de que un trabajador esté o no implicado puede ser satisfactoriamente explicado por el conjunto de factores considerados en la presente investigación. Además hay que destacar que las variables utilizadas presentan una importante capacidad de generalización del modelo –tal y como se comprueba al comparar las observaciones que han sido clasificadas correctamente, tanto de forma general como para cada uno de los colectivos investigados– lo que viene a demostrar su eficacia predictora. El modelo final clasifica correctamente al 77,0% de los empleados de banca: 73,8% en el caso de los trabajadores implicados y 79,7% entre los que no presentan sentimientos de implicación.

Tabla 1. Regresión logística: factores que determinan la implicación emocional e intervalo de confianza de odds ratios

VARIABLES EN EL MODELO	ODDS RATIOS I.C. 95% PARA OR					
	B	E.T.	WALD	OR	INF.	SUP.
Formación (0: Primarios; 1: Secundarios; 2: Universitarios)	0,808	0,399	4,107	2,243	1,027	4,901
Contrato (0: Temporal; 1: Indefinido)	2,339	0,846	7,639	10,376	1,975	54,513
Trabajo en equipo (0: No; 1: Sí)	0,889	0,440	4,090	2,433	1,028	5,757
Estrés (0: No; 1: Sí)	2,112	0,426	24,576	8,266	3,586	19,052
Constante	-5,202	1,153	20,357	0,006		
χ^2 Test de eficiencia. Mod. Completo	50,265					
Grados de libertad	4					
Nivel de significación	0,00					
% Correcto de predicción						
Modelo completo	77,0%					
Modelo empleados de banca implicados	73,8%					
Modelo empleados de banca no implicados	79,7%					

Fuente: Elaboración propia.

Con estos resultados se puede afirmar que la probabilidad de que un trabajador del sector financiero se encuentre implicado emocionalmente con su puesto de trabajo es mayor entre aquellos asalariados de la Unión Europea con contrato indefinido que han recibido más formación y que suelen trabajar en equipo en una actividad laboral que les genera elevados niveles de estrés.

Con todo, el impacto de cada una de estos cuatro factores en la probabilidad de mostrar mayor o menor nivel de implicación emocional difiere sustancialmente de unas a otras, tal y como indica el análisis de los intervalos de confianza obtenidos para las correspondientes *odds ratios*. De esta manera, el efecto más intenso se aprecia en una de las variables de naturaleza laboral, dado que la probabilidad de desarrollar sentimientos de implicación es diez veces superior entre los individuos que disponen de un contrato de trabajo indefinido. Otra variable de esta misma categoría, el trabajo en equipo, multiplica por 2,4 la probabilidad de desarrollar sentimientos de implicación entre los empleados de banca. Una variable actitudinal, el estrés laboral, también emerge como elemento determinante para comprender el fenómeno investigado, comprobándose que existe

una relación intensa entre ambos elementos. De este modo, la probabilidad de que un empleado estresado desarrolle sentimientos de implicación es ocho veces superior en comparación con la de un trabajador que se encuentre más relajado. Finalmente, respecto a los factores de naturaleza personal, el análisis desarrollado pone de manifiesto que también una de estas variables contribuye a explicar la implicación emocional. En este sentido, el nivel de formación de los empleados duplica el grado de implicación del trabajador a medida que se pasa de un nivel educativo a otro superior.

5. DISCUSIÓN E IMPLICACIONES DE POLÍTICA EMPRESARIAL

El vertiginoso ritmo al que evoluciona la tecnología, la innovación en materia de productos, los nuevos canales de distribución y la convergencia con otros sectores de actividad han complicado los desafíos competitivos a los que se enfrentan los operadores de servicios financieros. La complejidad de este escenario ha originado grandes cambios en cuanto a la organización del trabajo y las capacidades exigidas a los empleados, así como en la cantidad, calidad y condiciones del empleo del sector. Inmersos en lo más profundo de este maremágnum, la percepción de los asalariados en relación con lo que para ellos significa el trabajo que desempeñan también está cambiando. En un momento donde la credibilidad de las entidades financieras se ha derrumbado, precipitada por la crisis económica de los últimos años, la red comercial constituye un pilar esencial para reconstruir la confianza perdida y para forjar nuevas y sólidas relaciones con los consumidores. Sin duda, el nivel de implicación del empleado determina la calidad y garantía del mensaje que se transmite durante la interacción con los clientes. Las ventajas de contar con una plantilla de personas estrechamente implicadas con su actividad diaria son evidentes, ya que el éxito de cualquier organización depende en primera instancia de su fuerza de trabajo. Es un hecho probado que los empleados con elevados niveles de implicación suelen estar más satisfechos con el contenido de su puesto y más comprometidos con sus carreras profesionales y con las organizaciones que los emplean. Estos trabajadores rara vez consideran la posibilidad de cambiar de empresa y, en general, perciben que sus metas personales y los objetivos de la organización, lejos de entrar en conflicto, son compatibles y complementarios.

Precisamente, en este artículo se ha identificado cuál es el perfil del empleado de banca implicado con su actividad laboral: una persona con formación universitaria y contrato indefinido que trabaja en equipo y cuyo grado de implicación con el trabajo se relaciona directamente con elevados niveles de estrés. Estos resultados obtenidos se encuentran en sintonía con aquellos estudios que consideran que la implicación es más intensa cuando el trabajador mantiene un vínculo contractual indefinido con su empresa (Cuyper et al., 2010), o con aquellos otros que sostienen que la aplicación de prácticas organizacionales saludables en los equipos de trabajo incrementa el corazón de *engagement*, ese estado mental positivo, de realización, que se caracteriza por el vigor y la dedicación hacia la actividad laboral (Acosta, Salanova y Llorens, 2011). Por raro que parezca, en el siglo XXI todavía cohabitan organizaciones que conceden a sus empleados grandes atribuciones, responsabilidades, tareas motivadoras, elevada autonomía, etc.; que contrastan con otras donde están más generalizados los puestos especializados, con poco margen para la creatividad individual, falta de flexibilidad, inseguridad laboral... Sobre este último soporte difícilmente se podrá sustentar un grupo de empleados fuertemente identificados y motivados por su trabajo. La presente investigación tiene importantes implicaciones prácticas ya que identifica cuáles son los elementos críticos sobre los que deberían actuar los responsables de recursos humanos de las entidades financieras para mejorar el nivel de implicación de sus empleados. Algunas de las pautas a considerar son las siguientes:

- **Invertir en formación.** Los departamentos de recursos humanos de las organizaciones que compiten en el sector financiero han de diseñar e implementar planes de formación dirigidos a mejorar las capacidades de sus empleados. En la medida en que progresa el nivel de formación del empleado, dichas políticas deberían acompañarse de decisiones sobre reasignación de funciones y tareas que supongan un enriquecimiento del contenido de los puestos de trabajo. En este sentido cabría esperar un incremento de los sentimientos de implicación de los empleados de banca a través del diseño de tareas más motivadoras y enriquecedoras, cuyos niveles de exigencia y responsabilidad sean coherentes con el grado de formación de estas personas.
- **Estrechar vínculos.** No cabe duda que una situación de crisis como la que atraviesa la economía cambia la filosofía con la



que cada ciudadano se enfrenta a su vida laboral, modificando sustancialmente las inquietudes que respaldan la dedicación al trabajo. Las entidades financieras deberían garantizar cierto grado de seguridad en el empleo, ya que esta práctica se traducirá en un aumento de la lealtad y la satisfacción, disponiendo así de una plantilla más capacitada y motivada, lo que redundará necesariamente en la calidad del servicio que se presta a los clientes.

- **Gestionar equipos.** En la presente investigación se ha demostrado que el trabajo en equipo mejora los niveles de implicación laboral. De este modo, la dirección tendría que fomentar un diseño organizativo donde los grupos de trabajo autodirigidos –u otros mecanismos de trabajo colectivo con cierto grado de autonomía de gestión, como por ejemplo los círculos de calidad– adquieran protagonismo en el diseño estructural de la organización.
- **Vigilar los niveles de estrés.** El rendimiento laboral de calidad, creativo, flexible y comprometido con los objetivos organizacionales, solo se manifiesta en situaciones de estrés adecuados (Ariza-Montes, 2002). Pero la relación estrés-implicación seguramente no es lineal, sino que adopta forma de campana. Una cierta dosis de estrés es necesaria, e incluso aconsejable, para que el desarrollo y la adaptación al medio procedan con normalidad. Cuando la estimulación ambiental es insuficiente y el trabajador se encuentra infrautilizado, este acabará mostrando síntomas evidentes de monotonía y frustración. En el otro extremo, cuando la estimulación del ambiente supera los límites permisibles, la saturación continua y permanente del empleado terminará chamuscándolo, hasta llegar a padecer el síndrome del quemado o *burnout*. La organización debe mantenerse alerta y, llegado el caso, adoptar políticas preventivas en esta materia para reducir los efectos perniciosos del estrés. No debe olvidarse que los empleados son especialmente sensibles a la implantación de prácticas de gestión de la prevención, ya que entraña una muestra evidente de que la empresa se esfuerza por asumir sus propias responsabilidades.

Los recursos humanos limitan las fronteras del crecimiento y desarrollo organizacional mucho más que el mercado, la tecnología o la situación económica de una organización. La posibilidad de



encontrar diferentes vías para seducir a los trabajadores –no sólo en términos económicos sino también emocionalmente– no es un asunto baladí, incluso en las actuales circunstancias económicas en las que este tipo de ideas parecen descartadas de las estrategias empresariales. La gestión de personas en las entidades financieras exige el diseño de políticas de recursos humanos de alto rendimiento, la puesta en marcha de una praxis que, mediante el trabajo en equipo y el desarrollo profesional, contribuya a incrementar el grado de eficacia de estas entidades. Aquellos gestores organizativos con capacidad de otear el horizonte más allá de las cifras a corto plazo podrán transformar los problemas en oportunidades. En definitiva, sólo alcanzando a conocer exactamente qué y cómo se sienten los trabajadores en su lugar de trabajo podrán reorientarse las prácticas de gestión, con vistas a la obtención de resultados sostenibles en el tiempo y organizaciones integradas por empleados implicados emocionalmente con su profesión.

ANEXO

Anexo I. Distribución por nivel de implicación y áreas geográficas de las variables del estudio

VARIABLES		EU-15	EU-12*	PAÍSES ASPIRANTES**	
CARACTERÍSTICAS PERSONALES					
Genero	No implicados	Mujer	52,3%	69,4%	51,8%
		Hombre	47,7%	30,6%	48,2%
	Implicados	Mujer	48,9%	61,2%	50,0%
		Hombre	51,1%	38,8%	50,0%
Edad	No implicados	15-30	38,6%	36,1%	53,6%
		31-45	29,6%	28,6%	21,4%
		+45	31,8%	35,3%	25,0%
	Implicados	16-30	25,6%	33,9%	44,2%
		31-45	34,1%	23,5%	28,8%
		+45	40,4%	42,6%	26,9%
Formación	No implicados	Estudios primarios	0,4%	0,7%	3,6%
		Estudios secundarios	41,8%	53,7%	39,3%
		Estudios universitarios	57,9%	45,5%	57,1%
	Implicados	Estudios primarios	0,4%	0,0%	3,8%
		Estudios secundarios	43,9%	43,1%	36,5%
		Estudios universitarios	55,6%	56,9%	59,6%
Estado civil	No implicados	Con pareja	81,6%	72,4%	55,1%
		Sin pareja	18,4%	27,6%	44,9%
	Implicados	Con pareja	84,7%	67,3%	58,3%
		Sin pareja	15,3%	32,7%	41,7%
FACTORES LABORALES-ORGANIZATIVOS					
Tipo de contrato	No implicados	Temporal	10,4%	18,0%	34,6%
		Indefinido	89,6%	82,0%	65,4%
	Implicados	Temporal	6,4%	16,1%	32,6%
		Indefinido	93,6%	83,9%	67,4%
Antigüedad	No implicados	Hasta un año	12,3%	9,0%	25,9%
		De 2 a 10 años	51,8%	48,1%	59,3%
		+10 años	35,9%	42,9%	14,8%
	Implicados	Hasta un año	10,4%	13,3%	25,5%
		De 2 a 10 años	47,8%	54,0%	50,9%
		+10 años	41,9%	32,7%	23,5%
Horas semanales	No implicados	Menos de 20 horas	7,3%	4,6%	8,9%
		Entre 20 y 40	76,6%	80,2%	62,5%
		+40 horas	16,1%	15,3%	28,6%
	Implicados	Menos de 20 horas	6,7%	4,5%	5,9%
		Entre 20 y 40	63,7%	64,9%	70,6%
		+40 horas	29,6%	30,6%	23,5%
Tareas monótonas	No implicados	Sí	46,8%	34,6%	35,2%
		No	53,2%	65,4%	64,8%
	Implicados	Sí	35,7%	33,9%	49,0%
		No	64,3%	66,1%	51,0%

Anexo I. Distribución por nivel de implicación y áreas geográficas de las variables del estudio (cont.)

VARIABLES			EU-15	EU-12*	PAÍSES ASPIRANTES**
Tareas complejas	No implicados	No	29,5%	38,2%	41,1%
		Sí	70,5%	61,8%	58,9%
	Implicados	No	16,6%	26,3%	38,0%
		Sí	83,4%	73,7%	62,0%
Tareas repetitivas	No implicados	No	38,5%	29,1%	46,3%
		Sí	61,5%	70,9%	53,7%
	Implicados	No	42,5%	23,6%	42,0%
		Sí	57,5%	76,4%	58,0%
Apoyo de superiores	No implicados	No	15,4%	9,7%	15,2%
		Sí	84,6%	90,3%	84,8%
	Implicados	No	26,4%	4,3%	5,0%
		Sí	73,6%	95,7%	95,0%
Apoyo de compañeros	No implicados	No	10,5%	3,7%	17,8%
		Sí	89,5%	96,3%	82,2%
	Implicados	No	11,8%	13,2%	4,5%
		Sí	88,2%	86,8%	95,5%
Evaluación-retroalimentación	No implicados	No	17,%	11,0%	6,0%
		Sí	83,%	89,0%	94,0%
	Implicados	No	18,4%	8,0%	4,4%
		Sí	81,6%	92,0%	95,6%
Trabajo en equipo	No implicados	No	40,4%	40,5%	47,3%
		Sí	59,6%	59,5%	52,7%
	Implicados	No	32,4%	38,8%	39,2%
		Sí	67,6%	61,2%	60,8%
Flexibilidad métodos de trabajo	No implicados	No	35,9%	45,9%	30,4%
		Sí	64,1%	54,1%	69,6%
	Implicados	No	22,4%	33,6%	30,8%
		Sí	77,6%	66,4%	69,2%
Participación	No implicados	No	35,9%	31,5%	38,5%
		Sí	64,1%	68,5%	61,5%
	Implicados	No	27,2%	33,3%	21,4%
		Sí	72,8%	66,7%	78,6%
Capacidad de decisión	No implicados	No	55,8%	54,1%	64,9%
		Sí	44,2%	45,9%	35,1%
	Implicados	No	26,1%	33,8%	39,0%
		Sí	73,9%	66,2%	61,0%
Oportunidad de desarrollo profesional	No implicados	No	46,%	53,1%	40,0%
		Sí	54,%	46,9%	60,0%
	Implicados	No	48,9%	38,7%	26,5%
		Sí	51,1%	61,3%	73,5%

Anexo I. Distribución por nivel de implicación y áreas geográficas de las variables del estudio (cont.)

VARIABLES			EU-15	EU-12*	PAÍSES ASPIRANTES**
VARIABLES DE RESULTADOS					
Satisfacción con condiciones de trabajo	No implicados	No	8,9%	13,4%	16,1%
		Sí	91,1%	86,6%	83,9%
	Implicados	No	9,5%	12,3%	15,7%
		Sí	90,5%	87,7%	84,3%
Satisfacción con salario	No implicados	No	38,1%	39,6%	48,2%
		Sí	61,9%	60,4%	51,8%
	Implicados	No	41,4%	42,9%	54,9%
		Sí	58,6%	57,1%	45,1%
Motivación	No implicados	No	16,7%	17,8%	9,8%
		Sí	83,3%	82,2%	90,2%
	Implicados	No	19,8%	14,1%	9,3%
		Sí	80,2%	85,9%	90,7%
Estrés	No implicados	No	61,9%	69,2%	86,0%
		Sí	38,1%	30,8%	14,0%
	Implicados	No	21,7%	34,5%	38,5%
		Sí	78,3%	65,5%	61,5%

** Los 12 países incorporados en el siglo XXI hasta conformar la actual UE-27.

* Turquía, Croacia, Noruega, Macedonia, Montenegro, Albania y Kosovo.

Fuente: Elaboración propia.

BIBLIOGRAFÍA

Abraham, S. (2012) "Development of Employee Engagement Programme on the basis of Employee Satisfaction Survey", *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance & Marketing*, 4 (1), p. 27-37.

Acosta, H.; Salanova, M.; Llorens, S. (2011) "¿Cómo predicen las prácticas organizacionales el engagement en el trabajo en equipo?: El rol de la confianza organizacional", *Ciencia & Trabajo*, Nº 41, p. 125-134.

Ariza-Montes, J.A. (2002): "El reto del equilibrio: Vida personal y profesional", Bilbao, Desclee De Brouwer.

Brown, S.P. (1996) "A Meta-Analysis and Review of Organizational Research on job Involvement", *Psychological Bulletin*, 120, p. 235-255.

Cohen, A. (2010) "The Relationship between Commitment Forms and Work Outcomes: A comparison of Three Models", *Human Relations*, 3, p. 387-417.

Colvin, A.J.S. (2004) "The Relationship between employee involvement and workplace dispute resolution", *Industrial Relations*, 59 (4), p. 681-704.

Cuyper, N.; Mauno, S.; Kinnunen, U.; De witte, H.; Mäkikangas, A.; Nätti, J. (2010) "Autonomy and Workload in Relation to Temporary and Permanent Workers' Job Involvement", *Journal of Personnel Psychology*, 9 (1), p. 40-49.

- Ekmekçi, A.K. (2011) "A study on involvement and commitment of employees in Turkey", *Journal of Public Administration and Policy Research*, 3 (3), p. 68-73.
- Feldman, L.; Blanco, G. (2006) "Las emociones en el ambiente laboral: Un nuevo reto para las organizaciones", *Revista de la Facultad de Medicina*, 29 (2), p. 103-108.
- Gamero, N. (2007): "El clima afectivo en equipos de trabajo: Antecedentes y consecuencias", Universidad de Valencia.
- González, L.; De Elena, J. (1999) "Medida de la implicación en el trabajo: Propiedades psicométricas y estructura factorial del cuestionario: Job Involvement", *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 15, p. 23-44.
- Gorroño, A.I. (2008) "El abordaje de las emociones en las organizaciones luces y sombras", *Cuadernos de relaciones laborales*, 26 (2), p. 139-157.
- Hackman, J.R.; Oldham, G. (1975) "Development of the job diagnostic survey", *Journal of Applied Psychology*, 60, p. 159-170.
- Khan, T.I.; Jam, F.A.; Akbar, A.; Khan, M.B.; Hijazi, Z. (2011) "Job involvement as predictor of employee commitment: Evidence from Pakistan", *International Journal of Business and Management*, 6 (4), p. 252-262.
- Lodhal, T.M.; Kejner, M. (1965) "The definition and measurement of job involvement", *Journal of Applied Psychology*, 49, p. 24-33.
- López-Araújo, B.; Osca, A.; Peiró, J.M. (2007) "El papel modulador de la implicación con el trabajo en la relación entre el estrés y la satisfacción laboral", *Psicothema*, 19 (1), p. 81-87.
- Lucia-Casademunt, A.M.; Morales-Gutiérrez, A.C. y Ariza-Montes, J.A. (2012): "La implicación emocional en el puesto de trabajo: Un estudio empírico", *Intangible Capital*, 8 (2), p. 364-405.
- Mohsan, F.; Nawaz, M.; Khan, M.; Shaikat, Z.; Aslam, N. (2011) "Are Employee Motivation, Commitment and Job Involvement Inter-related: Evidence from Banking Sector of Pakistan", *International Journal of Business & Social Science*, 2 (17), p. 226-233.
- Nyerges, T., Couclelis, H.; McMaster, R. (2011): "The SAGE Handbook of GIS and Society", SAGE.
- Rabinowitz, S.; Hall, D.T. (1977) "Organizational research on job involvement", *Psychological Bulletin*, 84, p. 265-288.
- Saleh, S.D.; Hosek, J. (1976) "Job involvement: Concepts and measurement", *Academy of Management Journal*, 19, p. 213-224.
- Wegge, J.; Schimdt, K.H.; Parkes, C.; Van Dick, R. (2007) "Taking a sickie. Job satisfaction and job involvement as interactive predictors of absenteeism in a public organization", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, p. 77-89.
- Yoshimura, A. (2007): "Kisokenkyusya no Shokumukanyo to Jintekishigen Kanri". [Job Involvement of Scientists in Basic Research and Human Resource Management], Tokyo, Japan: Keio-Gijuku Daigaku Publishing.

NOTAS

1. Autor de contacto: ETEA-Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; Departamento de Economía General, Ciencias Jurídicas y Sociología; C/Escritor Castilla Aguayo, 4; 14004-Córdoba; España.
2. Una revisión bibliográfica en profundidad de las variables que se relacionan con el fenómeno de la implicación laboral puede consultarse en Lucía, Morales y Ariza (2012).

