

La implicación emocional en el puesto de trabajo: Un estudio empírico

Ana María Lucia-Casademunt, Alfonso Carlos Morales-Gutiérrez, Jose Antonio Ariza-Montes

*ETEA-Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales,
Universidad de Córdoba (Spain)*

alucia@etea.com, acmorales@etea.com, ariza@etea.com

Received December, 2011

Accepted June, 2012

Resumen

Objeto: En multitud de estudios se constata como la generación de actitudes positivas en los empleados –tales como satisfacción, implicación laboral-, incide favorablemente en los niveles de productividad. La presente investigación centra la atención en la identificación del perfil de los empleados implicados emocionalmente con su actividad laboral a partir de un conjunto de factores individuales, laborales, organizativos y actitudinales.

Diseño/metodología/enfoque: Se ha realizado una revisión bibliográfica de los principales factores que influyen en la implicación laboral sobre todo en su dimensión emocional. Para su medición a nivel empírico, se han empleado varios de los ítems incluidos en la IV Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo relacionados con el bienestar psicológico de los trabajadores e identificados a partir del cuestionario sobre implicación laboral planteado originalmente por Lodahl y Kejner (1965). Posteriormente se desarrolla un estudio empírico multidimensional aplicando un modelo de regresión logística a una muestra de 11.149 trabajadores obtenida de la encuesta europea citada.

Aportaciones y resultados: El modelo de regresión logística identifica los factores relacionados directamente con la implicación emocional en el puesto de trabajo. En última instancia se plantea un modelo definitivo

donde se define el perfil del asalariado europeo implicado emocionalmente con su puesto: una persona de cierta edad que lleva trabajando varios años en su actual puesto en una empresa de dimensión reducida, donde posiblemente existan buenas relaciones entre compañeros y superiores - apoyo social-. Estos empleados ocupan puestos de cuello blanco, disponen de oportunidades de promoción dentro de la jerarquía de la empresa. Las tareas que desempeñan son variadas, flexibles y complejas, lo que provoca un sentimiento general de satisfacción con las condiciones laborales y con el salario percibido.

Limitaciones: Posibles problemas de sesgo debido a la medición de la implicación emocional a través de la autopercepción. Asimismo, la relación causal entre implicación y las variables explicativas debe ser relativizada, al tratarse de un estudio transversal y no experimental.

Implicaciones prácticas: A partir de los resultados obtenidos se podría actuar sobre el grado de implicación emocional de los trabajadores incidiendo en aquellas variables relacionadas con el fenómeno objeto de investigación. Focalizando en el impacto del diseño de los puestos de trabajo sobre las reacciones afectivas de sus empleados.

Originalidad / Valor añadido: Se ha estimado un modelo global de implicación en el que se constata la incidencia de factores a diversos niveles (individual, organizativo,...) tanto para las personas implicadas emocionalmente como no implicadas.

Palabras clave: implicación, emociones, condiciones laborales, regresión logística

Códigos JEL: M00

Title: The emotional involvement in the workplace: An empirical study

Abstract

Purpose: In a multitude of studies, it is verified that the generation of positive attitudes for employees such as job satisfaction or job involvement, have a positive influence on productivity levels of companies. The current investigation focus on the identification of employee-profile -who is emotionally involved with their work activity- through the use of a set of individual, job related and attitudinal factors.

Design/methodology: A review of the literature about the main factors that affect the job involvement particularly on its emotional dimension has been completed. For its measurement at the empirical level, various items related to psychological well being of employees included in the *IV European Working Conditions Survey-2010* are used. Moreover, those items are identified in Job Involvement Questionnaire (Lodahl & Kejner, 1965). Since then, an empirical and multidimensional study is carried out by applying a logistic regression model on the sample of 11,149 employees obtained with European survey cited previously.

Findings: The logistic regression model identifies the factors, which are directly related to emotional involvement at the workplace. Ultimately, is raised a definitive model that define the European employee-profile -who is emotionally involved at the workplace-: a rather aged person who has been working at his/her present place of employment for several years in a medium-sized company where possibly there exist a good working relationship between workers and their superiors -social support-. These employees are "white-collar" workers, have career advancement opportunities in the organizational hierarchy. They perform variety, flexible and complex tasks, which leads to satisfaction in terms of pay and working conditions.

Research limitations/implications: Emotional involvement has been measured through self-awareness and, therefore, the corresponding bias in the key variable must be assumed. In addition, the casual relationship between emotional involvement and the variables taken into account in our study must be relativized, as the data under study are cross-sectional and not experimental.

Originality/value: A global emotional involvement model has been estimated with which was confirmed the impact of the individual, job related or situational factors for both employees emotionally involved and those not involved.

Keywords: Involvement, emotions, working conditions and logistic regression

Jel Codes: M00

1. La implicación laboral como factor clave de competitividad

Desde una perspectiva organizacional, la implicación laboral constituye un referente práctico de primer orden en la determinación de resultados positivos sostenibles de desempeño (Al-Otaibi, 2000) y una herramienta moduladora de fenómenos tan relevantes como el absentismo (Wegge, Schimdt, Parkes & Dick, 2007; Harrison & Martocchio, 1998; Blau & Boal, 1987; Cheloha & Farr, 1980), la rotación laboral (Cohen, 2010; Sallan, Simo, Fernández & Enache, 2010; Huselid & Day, 1991), el síndrome de burnout (Chauhan, 2009), la resolución de conflictos (Colvin, 2004) o el compromiso organizacional (Ekmekçi, 2011; Khan, Jam, Akbar, Khan & Hijazi, 2011; Chughtai, 2008; Carmeli, 2005; Knoop, 1995) entre otros. Esta circunstancia se ha traducido en un creciente interés de la comunidad científica por la implicación laboral como variable emergente del contexto organizacional, centrando la atención en las características individuales, laborales, organizativas y actitudinales que se relacionan con este fenómeno (Blanch & Aluja, 2010; Al-Otaibi, 2000; Brown, 1996; Brown & Leigh, 1996; Elloy & Everett, 1991; Elloy, Everett & Flynn, 1995; Mathieu & Farr, 1991; Blau, 1985; Lorence & Mortimer, 1985; Kanungo, 1982; Sekeran & Mowday, 1981; Saleh & Hosek, 1976; Schuler, 1975; Lawler & Hall, 1970; Lodahl & Kejner, 1965).

La implicación laboral constituye un elemento impulsor de la productividad y la calidad de vida en el trabajo (Sharma & Sharma, 1978). En esta línea se erige a nivel organizacional en un factor clave de competitividad –la base sobre la que transformar a las personas en el recurso estratégico que demandan las empresas del siglo XXI–, dados los efectos potenciales de la implicación sobre actitudes laborales que inciden positivamente en el rendimiento de los individuos y, por consiguiente, en los niveles de eficacia organizacional (Pfeffer, 1994; Lawler, 1992). Lawler (1986) define la implicación como una combinación de procesos organizativos que incrementa el poder de los empleados y alinea los intereses de estos con los objetivos de la organización. En aras de lograr que los intereses particulares y organizacionales se aproximen, fomentar la implicación de los empleados –intensificando la participación de aquellos con experiencias más significativas y enriquecedoras– se configura en un objetivo clave para el éxito organizacional en términos de efectividad y productividad (Chughtai, 2008; Brown, 1996; Pfeffer, 1994).

Justamente, en este trabajo se pretende identificar cuáles son las variables relacionadas con el desarrollo de sentimientos de implicación hacia la actividad laboral. Para ello, en el apartado 2 se presenta el marco teórico de referencia. A

continuación, en el apartado 3 se lleva a cabo una profunda revisión bibliográfica de las principales variables –individuales, laborales, de contexto organizativo y actitudinales– asociadas con el fenómeno objeto de estudio. En el apartado 6 se formulan las hipótesis a investigar. El apartado 5 desarrolla la investigación empírica mediante el diseño y aplicación de un modelo de regresión logística a una muestra de asalariados europeos. El trabajo finaliza con las conclusiones más relevantes obtenidas del estudio.

2. El marco teórico del fenómeno de la implicación

Los orígenes del fenómeno de la implicación laboral como objeto de investigación se encuentran en las aportaciones de Lodahl y Kejner (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 éste para la identidad del individuo.

Lawler y Hall (1970), lo asimilan al grado de absorción del individuo con su trabajo. 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) identifican sólo dos de las cuatro dimensiones señaladas por Saleh y Hosek (1976). Por un lado la dimensión contingencias-desempeño-autoestima, definida por Brown (1996) a partir de los trabajos de Vroom (1962), Gurin, Veroff y Feld (1960) o Allport (1947). Esta dimensión, que en la presente investigación denominaremos implicación emocional para ganar claridad expositiva, supone un proceso donde elementos objetivos y subjetivos como el trabajo, los sentimientos y el desempeño individual interactúan entre sí generando mayor o menor implicación en el sujeto, ya que afecta en última instancia al bienestar psicológico y a la autoestima persona. En palabras de González y De Elena (1999) el intento del individuo por satisfacer sus necesidades de autoestima por medio del trabajo trae como resultado la implicación del mismo.

A partir de las contribuciones realizadas por Dubin (1961), González y De Elena (1999) consideran que la segunda dimensión de la implicación consiste en la plena identificación psicológica del individuo con su trabajo, el cual adquiere un gran peso en su vida en general transformándose en un factor determinante de su propia identidad. Desde esta perspectiva, el rol profesional es el que desempeña un papel más relevante para la vida del individuo. El estado opuesto a la implicación

laboral ha sido definido por Kanungo (1979, 1982) como alienación laboral, un estado cognitivo de separación psicológica del empleado con su trabajo, en la medida en que el individuo percibe que este no es capaz de satisfacer sus necesidades y expectativas.

La presente investigación centra su interés en la dimensión contingencias-desempeño-autoestima de la implicación laboral, a la que se denominará como implicación emocional del individuo, un elemento estratégico en la dirección de los recursos humanos de las empresas del siglo XXI. La implicación emocional supone una reacción afectiva –y en consecuencia actitudinal– en el proceso de adaptación 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 así una conexión entre las emociones individuales con el contexto laboral. En esta línea de investigación, numerosos estudios revelan que experimentar emociones positivas en el puesto de trabajo produce efectos beneficiosos para la organización como, por ejemplo, un menor grado de absentismo (Thoresen Kaplan, Barsky, Warren & Chermont, 2003) o la expansión de la conducta prosocial (Brief & Motowidlo, 1986), es decir, el desarrollo de comportamientos de ayuda, apoyo y cooperación hacia los compañeros y superiores (Salovey, Mayer & Rosenhan, 1991). El resultado final de este proceso de adaptación entraña la convergencia de la conducta actitudinal que la implicación laboral supone con el estado emocional del sujeto, afectando directamente al nivel de desempeño individual y organizativo.

El análisis de la dimensión emocional de la implicación laboral del individuo se halla 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. Presentando evidencias empíricas sobre cuáles son los factores que determinan la implicación emocional en el lugar de trabajo, se contribuye a devolver a las experiencias afectivas su legítimo estatus de interés científico en la explicación de la conducta organizacional (Gamero, 2007). Según (Andries, 2009) experimentar emociones positivas en el trabajo y en la actividad profesional está asociado con una auto-imagen positiva, confianza en el esfuerzo de uno mismo, alto nivel de autonomía personal, independencia, concienciación de las tareas bien hechas, competencia profesional, satisfacción de necesidades, buenas relaciones dentro y fuera de la organización, sin embargo, vivir emociones negativas en el lugar de trabajo se traduce en inseguridad y miedo al fracaso, erosión de la

confianza en las propias fuerzas, situaciones de conflicto, dificultades de relaciones interpersonales, problemas personales que afectan a la capacidad de trabajo, entre otros.

La gestión de las emociones implica actuaciones de diversa índole: la modificación o eliminación de fuentes de emociones negativas que caracterizan algunos ambientes laborales, el desarrollo de autoconciencia y/o habilidades o la mejora en determinadas destrezas a nivel individual y/o grupal, (Feldman & Blanco, 2006). En esta línea, según García-Cabrera, Álamo-Vera y Hernández (2010) cuando el trabajador siente que es importante en su organización se comprometerá en actividades valiosas para la misma, de modo que demuestre su competencia individual y, de esta forma, refuerce su autoestima en el trabajo. En una línea de pensamiento similar, Brown (1996) señala la importancia del rol de las emociones como factor psicológico determinante en la relación entre implicación laboral y sus antecedentes.

Aunque en los párrafos previos se ha puesto de manifiesto la importancia de la gestión de las emociones para mejorar los resultados organizativos, en realidad apenas existen estudios previos que hayan focalizado su interés en la dimensión emocional de la implicación laboral. La literatura científica que existe sobre el fenómeno de la implicación aborda el tema de forma general, sin distinguir entre las dos dimensiones que integran el constructo. Es por ello que la revisión bibliográfica que se realiza a continuación versa sobre el fenómeno en su conjunto, siendo conscientes de que la investigación empírica del presente trabajo desciende al nivel de la implicación emocional. Con todo, dado que la implicación emocional forma parte integrante de la implicación laboral, se presume que muchas de las conclusiones que se obtengan de esta revisión sean extrapolables a la implicación emocional.

3. Factores relacionados con la implicación laboral

Rabinowitz y Hall (1977) consideran que existen tres tipos de elementos relacionados con la aparición de actitudes de implicación: factores individuales, laborales-organizativos y de resultado (satisfacción laboral o compromiso organizativo, por nombrar algunos). En un primer lugar, el enfoque individual analiza cómo el empleado posee ciertas características personales que le predisponen a una mayor o menor implicación con su puesto de trabajo. En segundo lugar, el enfoque situacional apunta que existen una serie de variables organizativas y laborales –tipo de vinculación contractual, retribución, ritmo de

trabajo, monotonía, tipo de organización o sector de actividad, entre otras-, ante las que el empleado reacciona modificando su nivel de implicación. Este segundo enfoque, es coherente con la Teoría de los Sucesos Afectivos de Weiss y Cropanzano (1996). Según esta teoría, las características situacionales predisponen a la aparición de experiencias sistemáticas en el lugar de trabajo, dando lugar a determinadas emociones que generan reacciones conductuales o actitudinales con efectos directos sobre el desempeño laboral. El tercer enfoque analiza la implicación laboral a partir de variables de resultado como son la satisfacción, el desempeño o el compromiso organizacional.

En una primera aproximación se debe indicar que algunos estudios encuentran mayor poder de predicción en las características individuales que en las laborales u organizativas (Saal, 1978). Otros resuelven que las variables individuales tienen el mismo peso que las situacionales (Elloy, Everett & Flynn, 1995), e incluso sin señalar la importancia de cada grupo de variables concluyen que ambos tipos son importantes predictores de la implicación (Carmeli, 2005) o que interactúan entre ambas (Probst, 2000; Steel & Rentsch, 1997; Brown, 1996; Lawler & Hall, 1970). Un último grupo de autores concluyen que la implicación laboral se predice mucho mejor con variables laborales y de contexto organizativo (Baldev & Anupama, 2010; Elloy, Everett & Flynn, 1995; Rabinowitz & Hall, 1977; Rabinowitz, Hall & Goodale, 1977).

Adoptando básicamente el esquema de trabajo de Rabinowitz y Hall (1977), en los próximos subapartados se realiza una revisión bibliográfica de las principales investigaciones relacionadas con el fenómeno de la implicación laboral.

Factores individuales

Las características individuales que se relacionan con la implicación laboral se refieren tanto a factores demográficos (edad, género, educación, estado civil...), como a rasgos de la personalidad: locus de control interno o externo, autoestima, sentido de la responsabilidad, etc. (Bowling, Beehr & Lepisto, 2006; Newton & Keenan, 1991; 1983; Brown, 1996; Rabinowitz & Hall, 1977; Schuler, 1975). Los individuos están afectados por un amplio espectro de antecedentes propios que pueden impactar en su identificación con el trabajo y en sus respuestas actitudinales para con el mismo. Brown (1996) pone en práctica un meta-análisis donde descubre que la autoestima explica el 11.5% de la varianza total de la implicación laboral.

Atendiendo exclusivamente a las variables demográficas, este mismo autor señala en su meta-análisis la pobre capacidad predictora de variables como la edad, el género, el estado civil o la antigüedad respecto a la implicación laboral y concluye que una persona implicada no puede ser identificada exclusivamente por factores demográficos. En la misma línea, Al-Otaibi (2000) apunta que las variables demográficas no tienen ningún efecto sobre el constructo objeto de estudio. Por el contrario, Carmeli (2005) mostró justo lo contrario investigando a una muestra de 265 altos ejecutivos, contrasta que tanto las variables personales como las demográficas tienen una gran capacidad de predicción de la implicación laboral con consecuencias tanto para el individuo como para la organización a la que pertenece.

A continuación se presentan algunas conclusiones obtenidas en estudios previos acerca de las cuatro variables demográficas que son consideradas en la parte empírica de la presente investigación: edad, género, estado civil y formación.

Edad

La literatura ofrece una extensa evidencia de la relación directa entre la edad y la implicación laboral. Con todo, existen otras investigaciones que encuentran evidencias empíricas en sentido contrario: Khan et al. (2011), Patel (1995), Happali y Mallappa (1988), Chadha y Kaur (1987), Knoop (1986), Pathak (1982).

El estudio pionero de Lodahl y Kejner (1964) pone de manifiesto la vinculación positiva y significativa de la edad del individuo con su grado de implicación laboral. Otros autores que encuentran evidencias en este sentido son Baldev y Anupama (2010); Zeng, Ziang Zhou y Han (2009); Chuang (2001); Tang (2000); Shore, Thornton y Shore (1990); Lorence (1987); Pathak y Phatak (1987). Igualmente merece mención especial, la investigación transcultural realizada por Sekeran y Mowday (1981) revela que la variable edad se relaciona más fuertemente con la implicación laboral que el resto de variables personales, como la formación o el género. Conclusiones parecidas se obtienen de los estudios de regresión múltiple de Elloy et al. (1991, 1995). En ambos se apunta a la edad como única variable demográfica relacionada positivamente con el desarrollo de la implicación laboral, aunque explicando tan solo el 3% de su varianza. O por ejemplo, unos años más tarde, Rasheed (1993) concluye que la edad junto con la antigüedad son las únicas variables demográficas relacionadas con la actitud de implicación en el puesto, explicando un 20% de su varianza. Utilizando una muestra de 882 trabajadores, Lorence y Mortimer (1985) inquieran las interrelaciones entre la implicación laboral

y diferentes grupos de edad que se corresponden con distintas fases de la carrera profesional. Estos autores argumentan que, en la fase inicial de incorporación a la empresa, la presión social que existe por alcanzar elevadas metas profesionales provoca elevados niveles de implicación entre los empleados más jóvenes. Sus resultados muestran una elevada volatilidad en la fase inicial de incorporación al mundo laboral, sobre todo hasta que el individuo encuentra su nicho ocupacional, todo ello en base a la "hipótesis de la estabilidad del envejecimiento" que propone que las actitudes y valores de una persona se vuelven más estables con la edad, debido a su mayor resistencia a las presiones de cambio de su entorno laboral más inmediato -La hipótesis de estabilidad del envejecimiento (Sears, 1981) junto con el modelo de fases de la carrera profesional (Hall, 1971; 1976), constituyen un referente para el estudio de las actitudes en la vida laboral de los empleados.

El incremento de la estabilidad de las actitudes es resultado de la adaptación del individuo y características del entorno. En esta línea, aunque con cierta contradicción, Elfering, Semmer, Tschan, Kälin y Bucher (2007) argumentan que los jóvenes en sus primeros cinco años de experiencia laboral desarrollan actitudes positivas en el trabajo, como son la asunción de mayor número de responsabilidades o la rápida adaptación y respuesta a las dificultades que se puedan ir encontrando. A partir de la primera fase, una vez consolidada la carrera profesional, generalmente en el intervalo de 31 a 44 años (Super, 1957), el nivel de implicación del empleado se estabiliza. En la misma línea, Sharma y Sharma (1978) encuentran en una muestra de ingenieros que la implicación laboral es significativamente ($p < 0.01$) mayor para los individuos que superan los 30 años, en comparación con aquellos que no llegan a esa edad. Por otra parte, Lorence (1987) también halla una relación positiva y significativa de la edad con el grado de implicación en el trabajo, poniendo además de manifiesto que este fenómeno está condicionado por el proceso de socialización de roles. Este último factor moderador de la relación edad-implicación ha experimentado cambios notables entre las generaciones más recientes. Muchos jóvenes de hoy en día, educados en entornos hedonistas y desmotivados ante el desolador panorama que presenta el mercado laboral, devalúan la importancia del trabajo, lo que se traduce en un menor grado de implicación laboral y una mayor rotación. Otro aspecto relevante a considerar es el posible efecto modulador de la variable complejidad de la tarea en la relación directa entre implicación laboral y edad. Según Kanfer y Ackerman (2004), la relación entre edad e implicación laboral es menos positiva para empleados que desempeñan tareas más complejas. Una posible explicación sería que los trabajadores de mayor edad podrían experimentar mayores dificultades en sus trabajos debido a la disminución de la capacidad cognitiva. Este efecto modulador

de la variable "tareas complejas" en la relación edad-implicación laboral es confirmada por NG y Feldman (2010). Similar resultado obtienen Zeng et al. (2009) cuando señalan a los gestores seniors con elevado nivel de formación de una muestra de trabajadores del sector hotelero, con menores niveles de implicación laboral.

Género

Los estudios pioneros sobre el fenómeno objeto de la presente investigación ponen de manifiesto un mayor grado de implicación entre los hombres en comparación con las mujeres (Ekmekçi, 2011; Mannheim, 1993; Lorence, 1987; Aranya, Kushnir & Valency, 1986; Agassi, 1982, Andrisani, 1978). En concreto, Lorence (1987), indica que la mayoría de las mujeres abandonan la actividad laboral en algún momento de su carrera profesional para formar una familia (aunque sea por un breve periodo de tiempo) lo que se traduce en un menor número de años de experiencia o en diferentes formas de desarrollo de la carrera profesional. La explicación con que coinciden estos autores se fundamenta en los diferentes procesos de socialización de roles que se manifiestan en ambos colectivos: mientras que tradicionalmente los hombres han mantenido económicamente a la unidad familiar y han desempeñado puestos de trabajo remunerados de mayor responsabilidad, las mujeres se han visto obligadas a compaginar los roles familiares con los profesionales. Lorence (1987) puntualiza que esas divergencias se deben a inequidades laborales entre géneros, ya que las mujeres, en comparación con los hombres, han ocupado puestos de trabajo de escasa autonomía y pobre clima de laboral (Biswas, 2011). Rabinowitz y Hall (1977) igualmente atribuyen esa diferencia entre géneros a factores laborales, señalando especialmente a la antigüedad o al tipo de ocupación desempeñado, hasta tal punto que a igualdad de condiciones laborales las diferencias de implicación entre hombres y mujeres desaparecen.

En sentido opuesto, son numerosas las investigaciones que no han encontrado ninguna diferencia de implicación laboral entre el género masculino y femenino (Al-Otaibi, 2000; Elloy et al., 1991; 1995; Knoop, 1986). El estudio de Bancaja en colaboración con el Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (2007) apenas encuentra diferencias en los niveles de implicación laboral entre el género femenino y masculino. Chen y Chiu (2009) no hallan relación alguna entre el género y la implicación laboral en una muestra de 323 empleados tailandeses empleados en trabajos del sector de la investigación y desarrollo, la industria y la administración.

Estado civil

De modo parecido a los casos anteriores, la relación estado civil-implicación laboral presenta resultados contradictorios. De esta forma, existe un grupo de estudios que no perciben relación significativa entre ambas variables: Ekmekçi (2011), Al-Otaibi (2000), Elloy et al. (1991, 1995), Lorence (1987), Saal (1978), Lodahl y Kejner (1965). Entre los que sí encuentran vinculación, las investigaciones de Knoop (1986) y de Singh, Gupta y Rastogi (1981) concluyen que los solteros se implican más con su trabajo en comparación con los empleados casados. Pathak (1982) obtiene con una muestra de empleados del sector bancario en la India evidencias totalmente opuestas, al hallar mayor grado de implicación laboral entre los trabajadores casados.

Formación

Una vez más la literatura científica presenta resultados contradictorios acerca de la relación formación-implicación laboral. Algunas investigaciones no hallan ningún tipo de vínculo entre un fenómeno y otro (Ekmekçi, 2011; Al-Otaibi, 2000; Pathak, 1982; Orpen, 1982; Jones, James & Bruni, 1975). Otras encuentran que la implicación se reduce al aumentar el nivel formativo del sujeto (Carmeli, 2005; Shore, Thornton & Shore, 1990; Sekeran & Mowday, 1981; Rabinowitz & Hall, 1977; Ruh, White & Wood, 1975; Lodahl & Kejner, 1965). Un tercer grupo de estudios han localizado relaciones significativas y positivas entre la implicación en el trabajo y la preparación académica, argumentando que disponer de mayor nivel formativo propicia mayores oportunidades laborales –por ejemplo, de estatus, de privilegios o de participación en la toma de decisiones–, lo que se traduce en un aumento de la implicación con la actividad laboral (Zeng et al., 2009, Chuang, 2001; Martínez-Lugo, 1990; Chadha & Kaur, 1987; Pathak & Pathak, 1987; Knoop, 1986). En este caso el estudio elaborado por Bancaja (2007) muestra una mayor implicación con el puesto de los titulados universitarios. Un aspecto clave a tener en cuenta sobre este aspecto es que en base a la teoría de las expectativas de Vroom (1964) y la teoría del intercambio de 3 cuando un individuo empieza a formar parte de una organización lleva consigo unos deseos, necesidades, habilidades y competencias en función de su nivel de educación y formación, los cuales espera que sean satisfechos. Desde este punto de vista, se individuo se encontrará más implicado a medida que la organización satisfaga tales expectativas.

Como se ha comprobado en este apartado, la relación entre las características demográficas y la implicación laboral no es clara, presentando múltiples aristas y

resultados, contradictorios en más casos de los que sería deseable. Precisamente, en la presente investigación nos proponemos arrojar algo de luz a este asunto analizando el efecto de estas variables sobre la implicación laboral, tanto de forma aislada como en conjunto, con el efecto aditivo de variables referidas a las condiciones laborales de los empleados, variables de naturaleza organizativa y variables actitudinales.

Factores situacionales

Naturaleza y condiciones de la actividad laboral

Aunque tal y como se ha visto algunos autores consideran que la implicación laboral depende directamente de las características demográficas del sujeto, otros apuntan que este fenómeno surge como respuesta a las condiciones laborales que la organización ofrece a sus empleados (Chughtai, 2008; Dangwal, 1995; Lawler & Hall, 1970; Lodahl, 1964). Un reciente y novedoso estudio de Blanch y Aluja (2010) examina el desarrollo de la implicación laboral a través de los cambios situacionales que un individuo se encuentra en su vida profesional. Esta perspectiva de análisis contrasta con la noción tradicional que considera que la implicación laboral se mantiene estable a lo largo del tiempo.

Mejorar la calidad de vida laboral (González, Peiró & Bravo, 1996) gana terreno en las organizaciones del S.XXI, ya que al progresar en este sentido los empleados se implicarán con más ahínco en la consecución de las metas organizacionales, redundando todo ello en la generación de ventajas competitivas para la empresa (Igarria, Parasunaman & Badawy, 1994). Históricamente, la bibliografía empírica acerca de la implicación –como respuesta adaptativa del individuo a las condiciones laborales– ha centrado 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 (Chen & Chiu, 2009; Steel & Rentsch, 1997; Brown, 1996; Igarria, Parasunaman & Badawy, 1996; Elloy et al., 1991; 1995; Lambert, 1991; Mathieu & Farr, 1991; Martínez-Lugo, 1990; Shore, Thornton & Shore, 1990; Sekeran & Mowday, 1981; Saal, 1978; Rabinowitz, Hall & Goodale, 1977; Hackman & Oldham, 1975). La autonomía supone el grado de independencia, libertad y poder discrecional que el empleado tiene sobre la planificación y desarrollo de sus tareas. La variedad de tareas alude a la medida en que el trabajador puede utilizar diferentes habilidades en el desarrollo de su trabajo. El significado de la actividad hace referencia a la importancia que el desempeño de la tarea de un empleado tiene para la vida de los

demás. La identidad se refiere al peso que el trabajo de un empleado tiene sobre el resultado final. Por último, el feedback indica cuánto el grado de conocimiento del individuo sobre su nivel de desempeño laboral.

Estas investigaciones 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. Otros estudios ultiman que se puede actuar sobre el grado de implicación de los empleados a través de la modificación del diseño del puesto de trabajo (Pfeffer, 1994; Lawler, 1992). En 1996, Brown actualiza el perfil del individuo implicado con su actividad laboral definido en los trabajos pioneros de Lodahl y Kejner (1965) y Rabinowitz y Hall (1997). Utilizando la técnica del meta-análisis, este autor describe 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) concluye que los efectos de estas características situacionales sobre la implicación laboral son más intensos en aquellos individuos que necesitan obtener una constante satisfacción en su trabajo.

Recientemente, Humphrey, Nahrgang y Morgeson (2007) destacan el carácter motivacional del modelo de características del puesto de Hackman y Oldham (1975), agrupando las cinco dimensiones del mismo en una única categoría que denominan motivacional que, junto con otras dos –una de naturaleza social y otra contextual– definen en su opinión el grado de implicación del sujeto con la actividad diaria. Sobre este pensamiento inciden Macey y Schneider (2008) al argumentar que ciertos aspectos del trabajo son intrínsecamente motivacionales y que, por consiguiente, afectan al deseo del individuo de invertir energías personales en sus tareas.

Teniendo en consideración los párrafos previos, a continuación se analizan las condiciones laborales como antecedentes de la implicación en el puesto, es decir, como respuesta actitudinal del sujeto a su entorno de trabajo inmediato. Para ello se agrupan las variables laborales objeto de análisis en cuatro bloques: a) carrera profesional, que comprende la antigüedad en la empresa y las expectativas de desarrollo profesional del individuo, b) el diseño estructural del puesto de trabajo:

ocupación, monotonía de la actividad, complejidad de la tarea, tiempo de dedicación al trabajo, flexibilidad..., c) el apoyo social de compañeros y/o superiores, y d) feedback y participación.

Carrera profesional del individuo en la organización

Antigüedad

La revisión bibliográfica sobre esta variable muestra resultados heterogéneos. De este modo, algunos estudios no han hallado ningún tipo de relación entre la antigüedad y la implicación laboral (Ekmekçi, 2011; Al-Otaibi, 2000; Baldev & Anupama, 2010; Brown, 1996; Venakatachalam & Reddy, 1996; Patel, 1995; Happali & Mallappa, 1988; Chadha & Kaur, 1987; Knoop, 1986; Pathak 1982), mientras otras investigaciones sí encuentra correlación entre ambas variables (Allen & Meyer, 1993; Rasheed, 1993; Jones et al., 1975; Rabinowitz, Hall & Goodale, 1977; Anantharaman & Kaliappa, 1982) en línea con la idea de que las expectativas del individuo y sus inversión de energías en el trabajo aumenta a medida que el individuo pasa más años en la empresa. En este sentido, Sharma y Sharma (1978) hallaron que los ingenieros con más de diez años de antigüedad mostraban mayor implicación laboral que aquellos con cinco años o menos en la organización. Más recientemente, la investigación de Zeng et al. (2009) analiza esta relación en una muestra de 402 trabajadores de empleados del sector hotelero en China, concluyendo que conforme transcurren los años de permanencia en la organización aumenta la implicación de los empleados con su puesto de trabajo.

Expectativas de desarrollo profesional

El papel de la carrera profesional en el desarrollo de la implicación laboral es un asunto que diferentes autores han tratado desde un punto de vista teórico. Así, Lazear y Rosen (1981) indican que las expectativas de desarrollo profesional que la empresa ofrece a sus trabajadores constituyen un mecanismo de recompensa para estos, ayudando a sincronizar los objetivos organizacionales con los objetivos personales. Además, según Shields y Ward (2001), los empleados que no disponen de expectativas de promoción muestran mayor probabilidad de cambiar de organización, lo que se traduce en menor implicación durante el periodo de transición. La expectativa de promoción profesional de un trabajador se caracteriza por su elevada subjetividad, ya que depende en gran medida del autoconcepto que cada uno tenga acerca de sus potencialidades y limitaciones, evaluación que el sujeto realiza en función de sus habilidades, competencias, necesidades y expectativas.

El estudio longitudinal de Lorence y Mortimer (1985) muestra que la implicación laboral obedece más al momento de la carrera profesional en la que se encuentre el individuo, ya que sus necesidades vitales cambian con el tiempo. En los inicios de la carrera profesional las preocupaciones de los trabajadores, generalmente jóvenes, se concentran en el desafío que supone la adaptación al trabajo, lo que no se traduce necesariamente en mayor implicación laboral. Con paso del tiempo y el incremento de responsabilidades familiares, la preocupación se reconduce a cubrir otras necesidades vitales –como, por ejemplo, consolidar un cierto nivel retributivo que permita atender dichas inquietudes–, lo que se traducirá en un aumento de la implicación con el puesto de trabajo. En los últimos años de la vida laboral la implicación experimenta un descenso ya que las preocupaciones de los empleados se desplazan hacia temas personales más que hacia los asuntos relacionados con el trabajo y sus condiciones.

En una línea similar, Baldev y Anupama (2010) apuntan que las expectativas de la carrera profesional, junto con la variable salario, explican el 91% de la varianza de la implicación laboral. Según estos autores, estas dos variables son críticas en la determinación del nivel de implicación con el puesto, representando dos dimensiones clave del clima organizacional.

Diseño estructural del puesto de trabajo

El diseño estructural del puesto de trabajo –tanto en su dimensión horizontal como vertical, y en línea con el modelo sobre las características del trabajo de Hackman y Oldham (1976)– influye de manera determinante en las necesidades y expectativas de las personas que lo ocupan, afectando por tanto al grado de implicación individual.

De este modo, el tipo de ocupación desempeñado en la organización puede constituir una variable crítica para el desarrollo de sentimientos de implicación hacia la actividad laboral. Sobre la base de esta tesis, la investigación de Lodahl y Kejner (1965) concluye que la posición del individuo en la jerarquía organizativa se relaciona positivamente con su implicación laboral. De forma similar, Morrow, McElroy y Blum (1988) observan que los supervisores presentan mayores niveles de implicación con el puesto en comparación con el personal operativo. Ello se debe a que los directivos asumen tareas más estimulantes y desafiantes, que conllevan mayores oportunidades para que germine la implicación. Resultados similares se encuentran en las investigaciones de Zeng et al. (2009), Ahmad y Ansari (2002) y Tang (2000). En sentido contrario, el meta-análisis de Brown (1996) no obtiene relación significativa alguna entre estas variables. Venakatachalam y Reddy (1996),

utilizando una muestra de trabajadores del sector bancario, educativo y público, ultiman que el tipo de ocupación no impacta significativamente en la implicación laboral.

En otro sentido, algunos estudios ponen de manifiesto que las variables relacionadas con el enriquecimiento del puesto de trabajo afectan positivamente a determinadas actitudes laborales, entre las que se encuentra la implicación laboral. Así, la investigación de Sekeran y Mowday (1981), empleando dos muestras de trabajadores de Asia y América del Norte, concluye que el feedback, así como la variedad y significado de la tarea se relacionan con la implicación laboral a un nivel de confianza del 99%. Por su parte, Brown (1996) observa una correlación positiva de la implicación laboral con la complejidad de la tarea ($r=0.327$), con la ausencia de monotonía ($r=0.365$) y con el feedback ($r=0.279$) a un nivel de significación del 1%. En una muestra de empleados de una fábrica textil, Naaz (1999) percibe que la variedad de tareas se relaciona positivamente con la implicación laboral, y más recientemente, una investigación desarrollada en el contexto asiático por Chen y Chiu (2009) obtiene resultados estadísticamente significativos ($p < 0.01$; $p < 0.5$) con coeficientes de correlación comprendidos entre 0.18 y 0.40 del fenómeno investigado y las características del puesto relativas a la variedad e identidad de tareas, feedback, y autonomía.

Otra importante variable relacionada con la implicación laboral es la flexibilidad que tenga el sujeto en la realización de sus tareas cotidiana. De este modo, Lorence y Mortimer (1985) encuentran que la autonomía ejerce un notable efecto en la implicación laboral a lo largo de toda la vida laboral del individuo, especialmente entre los empleados más jóvenes. La investigación de Brown (1996) también presenta una correlación moderada entre ambas variables ($r=0.225$). Por otra parte, encuestando a una muestra de enfermeras del departamento de salud mental de un hospital, Tummers, Janssen, landeweerd y Houkes (2002) hallan que la implicación laboral se encuentra afectada sobre todo por la autonomía que el empleado tenga en su trabajo. Asimismo, un informe realizado por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (2007) muestra que la autonomía laboral correlaciona positivamente con la implicación de los empleados, argumentando que la libertad de acción en el puesto constituye un elemento fundamental de la identidad personal, desarrollando mayores niveles de implicación y satisfacción. Por su parte, el reciente estudio de De Cuyper Mauno, Kinnunen, De Witte, Mäkikangas y Nätti (2010) encuentra evidencias similares, revelando un efecto moderador del tipo de contrato (indefinido o temporal) sobre dicha relación, de tal manera que la implicación es más intensa cuando el

trabajador mantiene un vínculo contractual indefinido con su empresa. En la misma línea, Bytyqi, Reshani y Hasani (2010) concluyen la importancia a efectos de implicación de facilitar a los empleados el control sobre sus propios trabajos, investigando para ello a una organización pública tras su privatización.

Apoyo social

Las relaciones interpersonales en el entorno de trabajo constituyen una variable fundamental en relación con la implicación laboral. En este sentido, el apoyo social (Christian, Garza & Slaughter, 2011) que recibe un empleado por parte de sus compañeros y superiores puede constituir un acicate importante para el desarrollo de la implicación con la actividad laboral. La carencia de apoyo social, tanto de compañeros como de superiores, se considera un riesgo psicosocial en el ámbito laboral (Gil-Monte & Peiró, 1999). Ya en las primeras conceptualizaciones de la implicación laboral aparecen las relaciones interpersonales en el trabajo como variable causal del fenómeno (Ruh et al., 1975), existiendo investigaciones empíricas que obtienen resultados positivos y significativos entre ambas variables (Martínez-Lugo, 1990). El análisis de regresión múltiple de Mishra y Shyam (2005), realizado con una muestra de 200 funcionarios de prisiones en la India, concluye una relación positiva y significativa entre el apoyo social y la implicación laboral ($r=0.49$; $p < 0.01$). Más recientemente, Chen y Chiu (2009) señalan una relación positiva ($r=0.35$; $p < 0.05$) entre el apoyo del líder y el fenómeno que nos ocupa.

Comunicación-participación

Otro elemento crítico para el desarrollo de la implicación laboral lo constituye la posibilidad de participación del empleado en la toma de decisiones (Bytyqi, Reshani & Hasani, 2010; Chhokar, 1995; Rabinowitz & Hall, 1977; Ruh et al., 1975; Schuler, 1975; Siegel & Ruh, 1973). Según argumenta Brown (1996), escuchar la opinión de los trabajadores –por ejemplo, en el establecimiento de los criterios de evaluación de su propio desempeño– estimula la implicación laboral.

Elementos del contexto organizativo

Los estudios empíricos sobre las reacciones actitudinales del individuo –como es el caso de la implicación laboral que nos ocupa en la presente investigación– se han centrado tradicionalmente en la relación entre este fenómeno y las condiciones laborales del puesto de trabajo, antes que en el efecto de las características organizacionales. A este respecto, Brown (1996) señala la tácita suposición de que el diseño del puesto de trabajo tiene mayor impacto en la implicación laboral o

constructos similares que las características organizacionales. De hecho en su metaanálisis el autor comprueba el frecuente y minucioso análisis sobre las características del puesto y condiciones en relación a la implicación laboral sin embargo los efectos del tipo de organización raramente han sido considerados. Por este motivo existen escasos estudios que analicen la vinculación entre variables de esta naturaleza –tamaño, sector, etc. – y la implicación laboral. Sin embargo, Brown (1996) focaliza en los efectos de trabajar en una organización pública vs privada sobre la implicación laboral, en concreto entiende diferente las relaciones psicológicas entre empleados y organizaciones según estas sean públicas y privadas, consecuencia directa de que se trate de estructuras burocráticas u orgánicas respectivamente.

Las pocas investigaciones que han adoptado este enfoque apenas encuentran evidencias empíricas que demuestren la relación directa entre ambas variables. Kanungo (1982) señala que los trabajadores que pertenecen a organizaciones de gran tamaño pueden estar más alienados con su trabajo debido a que se frustren la satisfacción de sus necesidades intrínsecas por ser más impersonales y mecánicas en su funcionamiento. En este sentido, el trabajo de Venakatachalam y Reddy (1996) apunta de un modo tajante a que el desarrollo de actitudes de implicación en el puesto no se ve afectado por el tipo de organización a la que pertenezca el individuo.

Variables actitudinales

En la literatura científica se encuentran numerosos ejemplos de investigaciones que relacionan la implicación laboral con las actitudes del individuo en su lugar de trabajo. La satisfacción laboral como respuesta afectiva y actitudinal resulta un importante indicador de la calidad de vida laboral y el bienestar psicológico del trabajador en su desempeño. Esta variable es precisamente de las que mayor atención ha recibido en la investigación organizativa en relación con la implicación. De este modo, algunos estudios no encuentran evidencias significativas que relacionen ambas variables (Knoop, 1995; Patel, 1995; Mathieu & Farr, 1991; Kaplan, 1990), aunque una gran mayoría sí manifiestan que la satisfacción está estrechamente vinculada con la implicación laboral (Carmeli, 2005; Lambert, 2004; Wyk, Boshoff & Cilliers, 2003; Newcombe, 1997; Singh & Pestonjee, 1990; Saal, 1978; Rabinowitz & Hall, 1977; Lodahl & Kejner, 1965; Vroom, 1962). Asimismo, el meta-análisis de Brown (1996) pone de manifiesto una fuerte relación entre la satisfacción laboral en general y la implicación laboral ($r= 0.451$) en 87 estudios que recogen una muestra de casi 28.000 encuestados. Sin embargo, con respecto

al resto de dimensiones de la satisfacción con el trabajo (promoción, salario, relación con los supervisores o compañeros), las correlaciones oscilan entre 0.534 y 0.109. Con estos resultados, el autor concluye que la implicación laboral está relacionada de forma más intensa con la satisfacción de necesidades laborales intrínsecas que extrínsecas. Lambert (2004) ultima en un análisis multivariante que, una vez controladas las variables edad, género, antigüedad, formación, posición jerárquica y procedencia, la implicación laboral correlaciona significativa y positivamente con la satisfacción laboral en una muestra de 272 funcionarios de prisiones.

De igual modo, la investigación de Wegge, Schmidt, Parkes y Dick (2007) señala que aquellos trabajadores con mayores niveles de implicación laboral son en general más críticos y reparan en más ocasiones en cómo se sienten en el día a día de su trabajo, lo que les permite evaluar el grado de satisfacción que denotan hacia su actividad laboral. Por último, el estudio del observatorio de la inserción laboral de los jóvenes (1996-2002) señala a la implicación laboral como una actitud relacionada positivamente con tres dimensiones de la satisfacción laboral (extrínseca, intrínseca y social), concluyendo que estas aumentan a medida que el individuo presenta mayores niveles de implicación laboral.

4. Hipótesis de investigación

La revisión bibliográfica previa ha puesto de manifiesto cuáles son las variables que se asocian con el grado de implicación emocional de los asalariados en el ámbito de la Unión Europea, así como el sentido –positivo o negativo– previsible de cada relación. Tomando como referencia estos estudios, a continuación se exponen, en términos de implicación emocional, las principales hipótesis a testar.

Hipótesis 1. Siguiendo a Brown (1996) se considera que una persona implicada emocionalmente no puede ser identificada sólo por factores demográficos.

Hipótesis 2. La implicación emocional surge fundamentalmente como respuesta del individuo a las condiciones laborales que ofrece la organización.

Hipótesis 3. Las variables de contexto organizativo ejercen poca influencia sobre la implicación emocional.

Hipótesis 4. La influencia de las variables actitudinales sobre el desarrollo de sentimientos de implicación también es limitada.

5. Estudio empírico

Metodología de la investigación

La metodología utilizada para el cumplimiento de los objetivos de este trabajo se fundamenta en el modelo de regresión logística binaria, un caso particular de los denominados modelos de regresión con respuesta dicotómica. Esta técnica estadística permite desarrollar un modelo logit para estudiar la probabilidad de ocurrencia del suceso investigado –estar implicado emocionalmente con el puesto de trabajo– frente a la probabilidad de ocurrencia del suceso contrario –la no implicación con el trabajo o alienación laboral–, atendiendo a un conjunto de variables que la revisión bibliográfica ha identificado como relacionadas con el fenómeno de la implicación: características individuales, laborales actitudinales y de contexto organizativo.

Muestra

Los datos utilizados para el desarrollo de la presente investigación se han obtenido de la IV Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo, elaborada por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (2005). Esta encuesta, que analiza las condiciones de trabajo en los 27 países de la Unión Europea, proporciona una valiosa cantidad de información sobre diferentes aspectos de las condiciones de trabajo que rigen en Europa y, en concreto, sobre actitudes, percepciones y conductas de los empleados. La población objeto de estudio son todas las personas con 15 años o más asalariados por cuenta ajena, cuyo lugar habitual de residencia sea alguno de los estados miembros de la Unión Europea. El trabajo de campo se realizó en el otoño de 2005, visitándose un total de 72.300 hogares que arrojan 293.766 encuestas válidas.

Para conseguir los objetivos de la presente investigación se ha extraído una submuestra de 11.149 personas, de las cuales el 56.8% indica estar implicado y el 43.2% restante muestra encontrarse alienado en su puesto de trabajo. Todos los sujetos que componen la muestra son asalariados por cuenta ajena del sector público (36.5%) o privado (63.5%). El 47.2% de los participantes son hombres y el 52.8% mujeres. La edad media de los encuestados es de 46.16 años. Entre ellos predominan los que viven en pareja (71.5%). Por último, el 71.8% declara haber cursado hasta estudios secundarios y un 28.2% ha completado estudios universitarios.

Medidas

Variable dependiente

Para la medición de la implicación laboral en su dimensión emocional se han empleado varios de los ítems incluidos en la IV Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo, relacionados con el bienestar psicológico de los trabajadores. Estos ítems son similares conceptualmente a los recogidos por González y De Elena (1999) en la versión castellana del cuestionario sobre implicación laboral desarrollada originalmente por Lodahl y Kejner (1965).

El análisis factorial exploratorio de componentes principales confirma que varios ítems del cuestionario conforman un único factor explicativo de la dimensión emocional de la implicación laboral integrado por las tres variables siguientes:

- En el trabajo usted tiene la oportunidad de hacer lo que mejor sabe hacer
- Su trabajo le genera el sentimiento de "trabajo bien hecho"
- Usted tiene la sensación de hacer un trabajo útil

El diseño y ejecución del análisis factorial verificó que la muestra utilizada es apropiada para los fines propuestos. Ello se justifica en base a los resultados obtenidos del indicador Kaiser-Meyer-Olkin Measure (KMO) of Sampling Adequacy (con un valor de 0.639, superior por tanto al 0.5 recomendado) y a que el determinante de la matriz de correlaciones se aproxima a cero, lo que indica que las variables empleadas se relacionan linealmente. En la elección del número de factores se utilizó el criterio apriorístico (un sólo factor). Los resultados confirman la existencia de ese factor único que explica el 65.66% de la varianza. Por último, para cuantificar el nivel de fiabilidad se recurrió al coeficiente alpha de Cronbach, alcanzado un resultado satisfactorio de 0.702.

Los ítems originales se medían en una escala tipo Likert de cinco niveles (desde casi siempre hasta casi nunca). Algunas de estas variables se recodificaron en dos niveles, utilizando como criterio general unificar los valores extremos y prescindir de la respuesta central. La variable resultante del análisis factorial se dicotomizó en dos niveles donde el valor 1 significa que el sujeto se encuentra implicado emocionalmente con su actividad laboral, mientras que el valor 0 hace referencia a una actitud de alienación en el puesto de trabajo.

Variables independientes

En base a la revisión bibliográfica realizada previamente con relación al fenómeno de la implicación laboral, en el presente estudio se analizan una serie de variables independientes agrupadas en cuatro categorías: factores personales, condiciones laborales, variables actitudinales y elementos de contexto organizativo.

La relación de variables explicativas que integran cada una de las categorías se presenta en la tabla 1, junto con su codificación y respectivas frecuencias.

Variables: Codificación y frecuencia		Frecuencias			
		Valor 0	Valor 1	Valor 2	Valor 3
CARACTERÍSTICAS PERSONALES					
Edad (0: 15-24; 1: 25-39; 2: 40-54; 3: +55)	<i>ed</i>	1.243	4.323	4.196	1.360
Estado civil (0: Sin pareja; 1: Con pareja)	<i>es</i>	2.666	6.693	-	-
Formación (0: Hasta estudios secundarios, 1: Más que estudios secundarios)	<i>fo</i>	6.816	2.677	-	-
Género (0: Hombre; 1: Mujer)	<i>g</i>	5.268	5.881	-	-
FACTORES SITUACIONALES LABORALES					
2.1 Carrera profesional					
Antigüedad Hasta 1 año.	<i>a1</i>	8.799	2.200	-	-
Antigüedad Entre 2 y 5 años	<i>a2</i>	7.697	3.302	-	-
Antigüedad Entre 6 y 10 años.	<i>a3</i>	8.909	2.090	-	-
Antigüedad Más de 10 años.	<i>a4</i>	7.592	3.407	-	-
Expectativas de desarrollo profesional (0: No; 1: Sí)	<i>expt</i>	5.972	2.679	-	-
2.2 Diseño estructural del puesto de trabajo					
Tipo de ocupación (0: Cuello azul; 1: Cuello blanco)	<i>to</i>	7.458	3.634	-	-
Tareas monótonas (0: Sí; 1: No)	<i>tmo</i>	5.918	5.065	-	-
Tareas complejas (0: No; 1: Sí)	<i>tco</i>	4.435	6.472	-	-
Tareas repetitivas (0: Sí; 1: No)	<i>tr</i>	4.930	6.219	-	-
Tiempo suficiente para terminar un trabajo bien hecho (0: No; 1: Sí)	<i>ts</i>	1.779	7.116	-	-
Flexibilidad métodos de trabajo (0: No; 1: Sí)	<i>flexmt</i>	4.148	6.885	-	-
2.3 Apoyo social					
Apoyo superiores (0: No; 1: Sí)	<i>aps</i>	2.013	6.709	-	-
Apoyo de compañeros (0: No; 1: Sí)	<i>apc</i>	1.182	8.046	-	-
2.4 Variables de control: Comunicación-participación					
Evaluación-retroalimentación (0: No; 1: Sí)	<i>evr</i>	6.359	4.504	-	-
El trabajador ha sido consultado para cambios en la organización o en condiciones de trabajo en los últimos 12 meses (0: No; 1: Sí)	<i>cc</i>	5.522	5.470	-	-
ORGANIZATIVAS					
Sector de actividad (0: s. primario, 1: s. secundario, 2: s. terciario)	<i>sa</i>	308	2.816	7.907	
Tipo de sector (0: público, 1: privado)	<i>ts</i>	6.657	3.562		
Tamaño grande (0: No; 1: Sí)	<i>tg</i>	6.582	2.450		
Tamaño mediano (0: No; 1: Sí)	<i>tme</i>	8.167	2.450		
Tamaño pequeño (0: No; 1: Sí)	<i>tp</i>	7.033	3.584		
Microempresa (0: No; 1: Sí)	<i>mcr</i>	7.619	2.998		
VARIABLES ACTITUDINALES					
Satisfacción con las condiciones de trabajo (0: No; 1: Sí)	<i>sct</i>	2.786	8.288		
Satisfacción salario (0: No; 1: Sí)	<i>ss</i>	4.361	3.835		

Tabla 1. Variables explicativas: Codificación y frecuencias

Resultados de la investigación

Análisis bivariante

Con el objeto de analizar qué factores afectan a la implicación emocional en el puesto de trabajo se recurre en primer término a un análisis descriptivo bivariante utilizando tablas de contingencia y Chi-cuadrado de Pearson, de tal manera que se explore la posible asociación o independencia bivariante entre la variable dependiente –estar implicado emocionalmente o no en el puesto de trabajo– y un conjunto de variables independientes agrupadas en las cuatro categorías expuestas anteriormente. Así se procede a la preparación para el análisis multivariante posterior, alcanzando una primera aproximación a la estimación de la medida de asociación (Odds ratio), incluyendo en el modelo de regresión logística sólo aquellas variables independientes que tienen una capacidad de predicción estadísticamente significativa. Los resultados obtenidos con el instrumento Chi-cuadrado son significativos al nivel del 95%, poniendo de manifiesto que existe una fuerte asociación entre la variable objeto de estudio y el resto de variables independientes, con la excepción de las variables género y tamaño de la organización mediano y grande.

Análisis multivariante

Seguidamente, con el objeto de determinar el peso de los factores demográficos, laborales, actitudinales y de contexto organizativo en el desarrollo de la implicación emocional, se diseñó y se puso en práctica un modelo de regresión logística aditivo, es decir, un modelo donde se ponga de manifiesto el efecto que cada bloque de variables tiene sobre la explicación del fenómeno estudiado. En aras a la determinación del modelo final se ha optado por el método por pasos adelante RV. De este modo se obtendrá la combinación de variables más eficiente en la explicación de la probabilidad de que los asalariados europeos se encuentren implicados –o alienados– emocionalmente con el contenido de su actividad laboral. El tercer modelo de regresión logística –donde se recoge el efecto aditivo de las variables demográficas, laborales y de contexto organizativo– evidencia que los sentimientos de implicación emocional que un individuo desarrolla hacia su organización vienen determinados, sobre todo, por las condiciones laborales, siendo escasa la influencia de las variables demográficas –ya que la edad del asalariado es la única– y de contexto organizativo –tamaño de la organización–. Con respecto a esta última significa que aquellos individuos que trabajan en empresas micro

pequeñas presentan 1.5 veces más probabilidad de estar implicados emocionalmente que aquellos que pertenecen a empresas de mayor tamaño.

Modelo Logit	Odds ratios			
VARIABLES EN EL MODELO	Modelo1	Modelo2	Modelo3	Modelo4
1. Características demográficas				
Edad (0:15-24;1:25-39;2:40-54;3:+55)	1.245	1.220	1.210	1.168
Estado civil (0:Sin pareja;1:Con pareja)	1.243	n.s	n.s	n.s
Formación (0:Hasta estudios secundarios, 1:Más que estudios secundarios)	1.387	n.s	0.828	n.s
2. Condiciones laborales				
2.1 Carrera profesional				
Antigüedad Hasta 1 año (0:No;1:Si)		n.s	n.s	n.s
Antigüedad Entre 2 y 5 años (0:No;1:Si)		n.s	n.s	n.s
Antigüedad Entre 6 y 10 años (0:No;1:Si)		1.300	1.336	1.366
Antigüedad Más de 10 años (0:No;1:Si)		1.586	1.714	1.815
Buenas expectativas de desarrollo profesional (0:No;1:Si)		2.708	2.813	2.035
2.2 Diseño estructural del puesto de trabajo				
Tipo de ocupación (0:Cuello azul;1:Cuello blanco)		1.424	1.608	1.555
Tareas monótonas (0:Si;1:No)		1.875	1.847	1.511
Tareas complejas (0:No;1:Si)		1.407	1.420	1.552
Tareas repetitivas (0:Si;1:No)		n.s	n.s	n.s
Tiempo suficiente para terminar un trabajo bien hecho (0:No;1:Si)		n.s	n.s	n.s
Flexibilidad métodos de trabajo (0:No;1:Si)		1.898	1.828	1.758
2.3 Apoyo social				
Apoyo superiores (0:No;1:Si)		1.629	1.645	1.384
Apoyo de compañeros (0:No;1:Si)		1.450	1.544	1.578
2.4 Comunicación-participación				
Evaluación-retroalimentación (0:No;1:Si)		n.s	n.s	n.s
El trabajador ha sido consultado para cambios en la organización o en condiciones de trabajo en los últimos 12 meses (0:No;1:Si)		1.225	1.255	n.s
3. Contexto organizativo				
Sector de actividad primario (0:No;1:Si)			n.s	n.s
Sector de actividad secundario (0:No;1:Si)			n.s	n.s
Sector de actividad terciario (0:No;1:Si)			n.s	n.s
Tipo de sector (0:Público;1:Privado)			n.s	n.s
Pequeña (0: No;1:Si)			1.242	1.301
Microempresa (0:No,1:Si)			1.400	1.509
4. Variables actitudinales				
Satisfacción con las condiciones de trabajo (0:No;1:Si)				3.170
Satisfacción salario (0:No;1:Si)				1.496
Constante	0.676	0.113	0.093	0.049
X2Test de eficiencia-Categoría añadida	154.051	776.376	-65.15	4.536
Grados de libertad	3	7	3	0
Nivel de significación	00	00	00	00
X2Test de eficiencia-Modelo global	154.051	776.922	711.77	716.308
Nivel de significación	0	0	0	0
Grados de libertad	3	11	14	14
% predicción correcto				
Global	56.7%	65.3%	68.3%	71.6%
Implicados emocionalmente	84.4%	80.5%	80.2%	80.8%
No implicados emocionalmente	23.6%	44%	51.0%	58.3%

Tabla 2. Regresión logística: Factores que determinan la implicación emocional en el puesto de trabajo

En cuanto al último modelo, el efecto de las variables actitudinales en los niveles de implicación laboral se evidencia relevante.

Modelos logísticos de probabilidad de la implicación emocional en el puesto de trabajo

Modelo 1: Implicación emocional en dependencia a variables demográficas

$$IE = \frac{1}{(1 + e^{(-0.391+0.219ed+0.217es+0.327fo)})} \quad (1)$$

Ante la disimilaridad de resultados que se han obtenido en la revisión bibliográfica en cuanto al poder de predicción de las variables demográficas en los niveles de implicación laboral, en el presente modelo destacan como únicas variables predictoras el estado civil, la formación y la edad (ver tabla 2 y ecuación 1). A pesar de todo, la influencia de cada una de las variables significativas en la probabilidad de estar implicado emocionalmente con el puesto de trabajo es bastante homogénea y siempre de carácter positivo. De esta manera, en relación con la variable formación se aprecia que la probabilidad de que un individuo se sienta implicado emocionalmente con su puesto de trabajo aumenta 1.4 veces entre aquellas personas que han cursado estudios de nivel superior a la enseñanza secundaria, en comparación con aquellos que disponen de menor grado formativo. Este hallazgo coincide con las aportaciones de numerosos autores mencionados en la revisión bibliográfica. Por su parte, los Odds Ratio correspondientes a las variables estado civil (OR=1.243; IC: 1.121-1.377) y edad (OR=1.245; IC: 1.176-1.317) sugieren que la implicación emocional aumenta entre aquellos asalariados que conviven en pareja, incrementándose medida que el empleado pasa de un tramo de edad a otro superior.

Como se constatará en el modelo 2, es aconsejable analizar el efecto conjunto de las variables edad y antigüedad, debido a que de forma aislada las interpretaciones de los resultados pueden inducir a error. La incorporación de un empleado a una nueva empresa u organización no tiene por qué coincidir con el momento de incorporación al mercado laboral. Es decir, fenómenos como la rotación, la movilidad funcional o la movilidad geográfica pueden suponer cambios de actividad laboral y/o de organización. En este sentido, Ariza (1999) afirma que acumular antigüedad en la organización facilita movimientos en busca de la actividad que se adapte en mayor medida a las expectativas personales.

El estadístico de contraste utilizado para evaluar la validez del modelo (Hosmer-Lemeshow) indica que las variables empleadas son adecuadas para obtener un ajuste estadísticamente significativo, a la par que sugiere que existen razones sobradas para aceptar la validez del mismo. La prueba ómnibus del modelo, utilizada para este fin, presenta los siguientes resultados: Chi Cuadrado: 154.051; Sig. 0.0000. Por ello se acepta que el modelo explicativo propuesto mediante regresión logística es globalmente significativo con las variables seleccionadas (p -valor <0.05). Estos resultados refutan el planteamiento realizado en la hipótesis 1 según el cual, la implicación emocional no puede explicarse exclusivamente en base a factores de naturaleza demográfica. Por último añadir que este primer modelo de regresión clasifica correctamente el 56.7% de los casos considerados, capacidad que mejora entre los asalariados implicados (84.4%) y que se reduce para alienados (23.6%), lo que apunta a que los primeros resultan más fáciles de identificar. La divergencia en cuanto a la capacidad clasificadora de este modelo entre ambos colectivos hace pensar que existen otros factores al margen de los demográficos que contribuyen a mejorar la explicación del fenómeno de la implicación emocional.

Modelo 2. Implicación emocional en dependencia a variables demográficas y condiciones laborales

$$IE = \frac{1}{(1 + e^{(2.183+0.198ed+0.629to+0.641flexmt+0.263a3+0.461a4+0.996expt+0.629tmo+0.354tco+0.488aps+0.371apc+0.203cc)})}$$

Ecuación 2

La segunda ecuación (ecuación 2) añade las variables de naturaleza laboral a las investigadas en el apartado previo. En sintonía con el planteamiento realizado en la hipótesis 2, este cambio se traduce en una mejora significativa del modelo de predicción de la implicación emocional: la capacidad de predicción global mejora en 8.6 puntos porcentuales, pasando del 56.7% al 65.3%. La validez general del modelo también mejora al añadir el bloque de variables laborales, aumentando significativamente hasta alcanzar el valor de 776.376 (Sig. 0.000). Estos datos confirman las conclusiones de Brown (1996) y Lawler y Hall (1970) cuando señalan a la interacción entre variables demográficas y laborales como las más relevantes en el desarrollo de sentimientos de implicación laboral. Con estos resultados se puede concluir que las condiciones laborales juegan un papel relevante en cuanto a la motivación de aquellos trabajadores que presentan un estado de alienación emocional con respecto a sus puestos de trabajo.

Profundizando en los resultados obtenidos, en el modelo 2 se aprecia que la probabilidad de estar implicado emocionalmente aumenta entre aquellos trabajadores que tienen buenas expectativas sobre su desarrollo profesional (OR= 2.708), que trabajan con cierta flexibilidad (OR=1.898), que desarrollan tareas no monótonas (OR= 1.875) y complejas (OR=1.407), que disponen del apoyo de superiores (OR=1.629) y de compañeros (OR=1.450) y que tienen la oportunidad de participar activamente en los cambios laborales u organizativos (OR=1.225). En sintonía con los hallazgos de Sharma y Sharma (1978) se puede afirmar también que los asalariados con más años de antigüedad en la empresa presentan una mayor probabilidad de sentirse implicados emocionalmente con sus puestos de trabajo (OR=1.586 entre los que llevan más de 10 años y OR=1.3 entre los que acumulan entre 6 y 10 años).

Modelo 3. Implicación emocional en dependencia a variables demográficas, laborales y de contexto organizativo

$$IE = \frac{1}{(1 + e^{2.377+0.191Edad+0.188fo+0.475to+0.289a3+0.539a4+1.034expt+0.613tmo+0.3512tco+0.498aps+0.434apc+0.227cc+0.603flexmt+0.336tme+0.217tp})}$$

Ecuación 3

El tercer modelo recoge el efecto de las variables de contexto organizativo referidas al tipo de sector –público o privado–, tamaño de la organización y sector de actividad de la empresa. Los resultados obtenidos indican una ligera mejora del modelo, confirmándose de este modo el enunciado de la tercera hipótesis de investigación, ya que la capacidad de predicción global asciende del 65.3% al 68.3%, perfeccionando sobre todo el ajuste del colectivo de asalariados que se encuentran alienados en sus respectivos puestos de trabajo.

La ecuación resultante (ecuación 3) recupera a las variables demográficas formación y estado civil como predictoras de la implicación emocional y mantiene las restantes del modelo 2. La principal novedad del presente modelo se localiza en la incorporación de una variable de contexto, el tamaño de la organización. En la tabla 2 se muestra que la dimensión organizativa constituye un factor crítico para la identificación psicológica del individuo con su puesto de trabajo. En este sentido, un asalariado que trabaje en una empresa pequeña presenta un 124.2% más de posibilidades de mostrarse implicado en comparación con los que trabajan en empresas de otro tamaño, porcentaje que aumenta hasta el 140% en microempresas.

Modelo 4. Implicación emocional en dependencia a variables demográficas, laborales, de contexto organizativo y actitudinales

$$IE = \frac{1}{(1 + e^{3.024 + 0.155Edad + 0.441to + 0.673flr + 0.312a3 + 0.596a4 + 0.710expt + 0.564flexmt + 0.413tmo + 0.440tco + 0.325aps + 0.456apc + 0.411tm + 0.263tp + 1.154sct + 0.403ss})}$$

Ecuación 4

El modelo definitivo (ecuación 4) incluye dos variables de naturaleza actitudinal: la satisfacción con las condiciones de trabajo y la satisfacción salarial. Una orientación afectiva hacia el empleo como resultado de un estado de satisfacción del propio individuo constituye un evidente precursor del grado de implicación emocional del sujeto (Mueller & McCloskey, 1990). De hecho, los resultados del modelo 4 indican un efecto moderado de estas variables sobre la capacidad de generalización global, aumentando el porcentaje de predicción en algo más de tres puntos porcentuales, situándose finalmente en el 71.6%. Este resultado es consistente con el planteamiento de la cuarta hipótesis de investigación.

El modelo definitivo pone de manifiesto cuáles son las variables que determinan la implicación de un sujeto con su puesto de trabajo: una combinación de variables demográficas, laborales, de contexto organizativo y actitudinales.

El desarrollo de la implicación emocional aumenta con la edad del asalariado (OR=1.168), con la antigüedad (OR=1.366 para el intervalo comprendido entre 6 y 10 años y OR= 1.815 para más de 10 años) y con la existencia de expectativas de carrera profesional (OR=2.035). También es más probable entre los trabajadores de cuello blanco (OR=1.555), que realizan tareas no monótonas (OR=1.511) con flexibilidad en los métodos (OR=1.758) a la par que complejas (OR=1.552), que cuentan con el apoyo de compañeros (OR=1.578) y superiores (OR=1.384) y que se encuentran satisfechos con las condiciones generales de su actividad (OR=3.17) y con su salario (OR=1.496), prestando servicios en empresas de tamaño pequeño (OR=1.301) o micro (OR=1.509).

6. Conclusiones

El análisis y seguimiento de actitudes como la implicación emocional en el puesto de trabajo permite conocer en profundidad emociones emergentes de los individuos que integran las organizaciones. Asumir este reto requiere un profundo cambio en los estilos clásicos de gestión adoptando un enfoque que deje atrás la arcaica dirección por instrucciones en tendencia con la más reciente dirección por objetivos, centrando su interés en un modelo de dirección que gire alrededor de los

valores (Ariza, Morales & Morales, 2004). Uno de los objetivos primordiales de los procesos organizativos en los últimos tiempos es mejorar la cohesión interna de los individuos con sus organizaciones (Thévenet, 1992). Para ello, una de las herramientas más potentes para aumentar el desempeño individual y organizacional es la implicación laboral (Chughtai, 2008), ya que facilita la convergencia de intereses y necesidades con la generación de sinergias positivas para ambas partes. Esta circunstancia justifica el estudio de la implicación de los trabajadores a nivel emocional como reacción afectiva a los procesos laborales. Todo ello en línea con la actual tendencia del management que sugiere una dirección basada en emociones, sentimientos y valores: la dirección por valores (DpV) (Hall & Eléxpuru, 2001; García & Dolan, 1997) o también el modelo de diagnóstico e intervención de "gestión de sentimientos organizativos" conocido como "Feeling Management" (Fernández-Aguado & Peñalver, 2005; Fernández-Aguado, 2004).

Llegar a conocer el perfil del empleado implicado emocionalmente con su puesto de trabajo facilitará a los gestores organizativos su trabajo, ya que permitirá desarrollar estrategias a nivel de gestión de personas. Precisamente, en este trabajo se ha perseguido conocer cuáles son las principales variables – demográficas, laborales, de contexto organizativo y actitudinales– que condicionan la aparición de tales sentimientos hacia la actividad laboral.

En última instancia se plantea un modelo definitivo donde se define el perfil del asalariado europeo implicado emocionalmente con su puesto: una persona de cierta edad que lleva trabajando varios años en su actual puesto en una empresa de dimensión reducida, donde posiblemente se manifiesten unas relaciones mucho más humanas entre compañeros y superiores, colectivos ambos con los que se puede contar cuando se necesita de su apoyo. Estos asalariados ocupan puestos de cuello blanco oportunidades de promoción y carrera profesional dentro de la jerarquía de la empresa. Las tareas que desempeñan los empleados implicados son variadas, flexibles y complejas, lo que provoca un sentimiento general de satisfacción con las condiciones de su actividad y con el salario que perciben por los servicios prestados.

De la presente investigación se desprenden importantes implicaciones prácticas. En primer lugar, el modelo de regresión logística ha identificado los factores que se relacionan directamente con la implicación emocional en el puesto de trabajo. A partir de los resultados obtenidos se podría actuar sobre el grado de implicación emocional de los trabajadores modificando las variables relacionadas con el

fenómeno objeto de investigación. De esta manera, los responsables de la política de personal en las organizaciones podrán intervenir sobre el grado de ajuste puesto-competencias, incidiendo en el entrenamiento de los empleados con el fin desarrollar competencias necesarias que les permitan hacer su trabajo de forma independiente y profesional sin ningún tipo de incertidumbres precisa, analizando el impacto del diseño de los puestos de trabajo sobre las reacciones afectivas de sus empleados.

La finalidad última es conocer cómo se sienten los empleados en su lugar de trabajo para reorientar las prácticas de gestión en aras a alcanzar organizaciones rentables en el tiempo, organizaciones integradas por personas implicadas emocionalmente con su actividad laboral, participando con mejores actitudes, aptitudes y competencias, de tal modo que pongan en práctica todas y cada una de sus potencialidades, hasta alcanzar un círculo virtuoso caracterizado por el ajuste entre expectativas y necesidades, tanto individuales como organizativas.

A pesar del interés científico de los resultados presentados a lo largo de este trabajo, algunas limitaciones metodológicas deben ser consideradas. La primera limitación del estudio es la medición de la implicación emocional a través de la autopercepción de los participantes, en función de sus circunstancias y del momento, por lo que es posible que existan algunos problemas de sesgo. Además, ciertas cuestiones planteadas en el cuestionario se relacionan directamente con el entorno de trabajo inmediato del encuestado, pudiendo manifestarse problemas asociados con la deseabilidad social en las respuestas. Asimismo, la relación causal entre implicación emocional y las variables explicativas debe ser relativizada, al tratarse de un estudio transversal y no experimental. Precisamente, futuras investigaciones deberían realizar estudios longitudinales que permitan analizar la evolución temporal de los resultados en relación con el fenómeno objeto de investigación.

Referencias

- AGASSI, J. (1982). *Comparing the work Attitudes of women*. Lexington, MA: Lexington Books.
- AHMAD, A.; ANSARI, S.A. (2002). Effect of income and job tenure on job involvement. A study of Craftsman. *Journal of Community Guidance and Research*, 17(3): 271-275.

- AL-OTAIBI, A.G. (2000). Job Involvement, personal characteristics and performance among White-Collar employees in the Kuwaiti civil service. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 211-233.
- ALLEN, N.J.; MEYER, J.P. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effects. *J. Bus. Res.*, 26(1): 49-62. [http://dx.doi.org/10.1016/0148-2963\(93\)90042-N](http://dx.doi.org/10.1016/0148-2963(93)90042-N)
- ALLPORT, G. (1947). The psychology of participation. *Psychological Review*, 52: 117-132. <http://dx.doi.org/10.1037/h0056704>
- ANANTHARAMAN, R.N.; KALIAPPA, K.V. (1982). Job involvement and its correlates. *Psychological Studies*, 27: 81-82.
- ANDRIES, A.M. (2009). Emotions management within organizations. The Annals of "Dunarea de Jos". *Economics and Applied Informatics*, 2.
- ANDRISANI, P. (1978). *Work attitudes and labor market experience: Evidence from the national longitudinal surveys*. New York: Praeger.
- ARANYA N; KUSHNIR T.; VALENCY, A. (1986). Organizational commitment in a male dominated profession. *Hum. Relat.*, 39(5): 433-448. <http://dx.doi.org/10.1177/001872678603900504>
- ARIZA, J.A (1999). *Poder y compromiso en las organizaciones*. España: Ed. ETEA.
- ARIZA, J.A.; MORALES, A.C.; MORALES, E. (2004). *Dirección y administración integrada de personas*. McGraw-Hill.
- BALDEV, S.R.; ANUPAMA, R. (2010). Determinants of employee engagement in a private sector organization: An exploratory study. *Advances in Management*, 3: 52-59.
- BISWAS, S. (2011). Psychological climate as an antecedent of job satisfaction & job involvement. *Indian Journal of Industrial Relations*, 46(3).
- BLANCH, A.; ALUJA, A. (2010). Job involvement in a career transition from university to employment. *Learning and Individual Differences*, 20(3): 237-241. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lindif.2009.12.011>
- BLAU, G. (1985). A multiple study investigation of the dimensionality of job Involvement. *Journal of Vocational Behaviour*, 27: 19-36. [http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791\(85\)90050-8](http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791(85)90050-8)

- BLAU, G.; BOAL, K. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, 12(2): 288-300.
- BOWLING, N.A.; BEEHR, T.A.; LEPISTO, L.R. (2006). Beyond job satisfaction: A five-year prospective analysis of the dispositional approach to work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 69: 315–330. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2006.04.004>
- BRIEF, A.P.; MOTOWIDLO, S.J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11: 710-725.
- BROWN, S.P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120: 235-255. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.120.2.235>
- BROWN, S.P.; LEIGH, T.W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81: 358–368. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.358>
- BYTYQI, F.; RESHANI, V.; HASANI, V. (2010). Work stress, job satisfaction and organizational commitment among public employees before privatization. *European Journal of Social Sciences*, 18(1).
- CARMELI, A. (2005). Exploring determinants of job involvement: An empirical test. *International Journal of Manpower*, 26: 457-472. <http://dx.doi.org/10.1108/01437720510615143>
- COHEN, A. (2010). The Relationship between commitment forms and work outcomes: A comparison of three models. *Human Relations*, 53(3): 387-417. <http://dx.doi.org/10.1177/0018726700533005>
- COLVIN, A.J.S. (2004). The Relationship between employee involvement and workplace dispute resolution, relations industrielles. *Industrial Relations*, 59(4): 681-704.
- CHADHA, N.K.; R. KAUR, R. (1987). correlational study of demographic variables with job involvement and job satisfaction in a public sector organization. *Perspectives in Psychological Researches*, 10(2): 11-18.
- CHAUHAN, D. (2009). Effect of job involvement on burnout. *Indian Journal of Industrial Relations*, 44(3).

- CHELOHA, R.S.; FARR, J.R. (1980). Absenteeism, job involvement, and job satisfaction in a organizational setting. *Journal of applied Psychology*, 65: 467-473. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.65.4.467>
- CHEN, C.C.; CHIU, S.F. (2009). The mediating role of job involvement in the relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior. *Journal of Social Psychology*, 149(4): 474-494.
- CHRISTIAN, M.S.; GARZA, A.S.; SLAUGHTER, J.E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1): 89-136. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- CHUANG H.M. (2001). *Research concerning the relationship between work values and job involvement of hospital nurses: Taking Christian hospital as an example*. Taipei: National Chengchi University.
- CHUGHTAI, A.A. (2008). Impact of job involvement on in-role job performance and organizational citizenship behaviour. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 9: 169-183.
- DANGWAL, R. (1995). Need satisfaction, job involvement and organizational hierarchy. *Manpower Journal*, XXXI(3).
- DE 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): 40-49. <http://dx.doi.org/10.1027/1866-5888/a000004>
- DUBIN, R. (1961). *Human relations in administration*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- EKMEKÇI, A.K. (2011). A study on involvement and commitment of employees in Turkey. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 3(3): 68-73.
- ELFERING, A.; SEMMER, N. K.; TSCHAN, F.; KÄLIN, W.; BUCHER, A. (2007). First years in job: A three-wave analysis of work experiences. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1): 97-115. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2006.07.001>
- ELLOY, D.F.; EVERETT, J.E.; FLYNN, W.R. (1995). multidimensional mapping of the correlates of job involvement. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 27: 79-91. <http://dx.doi.org/10.1037/008-400X.27.1.79>

- ELLOY, D.F.; EVERETT, J.E. (1991). An examination of the correlates of job involvement. *Group & Organization Studies*, 160-176.
- FELDMAN, L.; BLANCO, G. (2006). Las emociones en el ambiente laboral: Un nuevo reto para las organizaciones. *Revista de la Facultad de Medicina*, 29.
- FERNÁNDEZ-AGUADO, J.; PEÑALVER, O. (2005). *Management, una aplicación práctica: la gestión de los sentimientos organizativos*. Druk Comunicación.
- FERNÁNDEZ-AGUADO, J. (2004). *Feelings Management. La Gestión de los Sentimientos Organizativos*. MindValue-La Caixa.
- GAMERO, N. (2007). El clima afectivo en equipos de trabajo: Antecedentes y consecuencias. Tesis. Universidad de Valencia.
- GARCÍA, S.; DOLAN, S. (1997). *La Dirección por Valores: el cambio más allá de la dirección por objetivos*. Madrid: McGraw-Hill.
- GARCÍA-CABRERA, A.M.; ÁLAMO-VERA, F.R.; HERNÁNDEZ, F.G. (2011). Antecedentes de la resistencia al cambio: Factores individuales y contextuales. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*.
- GIL-MONTE, P.R.; PEIRÓ, J.M. (1999). Perspectivas teóricas y modelos interpretativos para el estudio del síndrome de quemarse por el trabajo. *Anales de Psicología*, 261-268.
- 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: 23-44.
- GONZÁLEZ, P.; PEIRÓ, J.M.; BRAVO, M.J. (1996). Calidad de vida laboral. En J.M. Peiró & F. Prieto (Eds.). *Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. II: Aspectos psicosociales del trabajo: Síntesis Psicología*.
- GURIN, G.; VEROFF, J.; FELD, S. (1960). *Americans views their mental health*. New York: Basic Books.
- HACKMAN, J.R.; OLDFHAM, G. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60: 159-170. <http://dx.doi.org/10.1037/h0076546>

- HALL, B.P.; ELÉXPURU, I. (2001). Valores y organizaciones que aprenden. *Organización y gestión educativa*, 3: 18-23.
- HALL, D.T. (1971). A theoretical model of career subidentity development in organizational settings. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6: 50-76. [http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073\(71\)90005-5](http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(71)90005-5)
- HALL, D.T. (1976). *Careers in organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- HAPPALI, A.B.; MALLAPPA, K.R. (1988). The effect of organisational climate on job satisfaction. *Indian Journal of Community Guidance Service*, 5: 43-47.
- HARRISON, D.; MARTOCCHIO, J. (1998). Time for absenteeism: A 20-year review of origins, offshoots, and outcomes. *Journal of Management*, 24(3): 305-350.
- HUMPHREY, S.E.; NAHRGANG, J.D.; MORGESON, F.P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92: 1332-1356. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>
- HUSELID, M.A.; DAY, N.E. (1991). Organizational commitment, job involvement, and turnover: A substantive and methodological analysis. *Journal of Applied Psychology*, 76: 380-391. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.76.3.380>
- IGBARIA, M.; PARASURAMAN, S.; BADAWY, M.K. (1994). Work experiences, job involvement, and quality of work life among information systems personnel. *MIS Quarterly*, 18(2): 171-201. <http://dx.doi.org/10.2307/249764>
- JONES, A.P.; JAMES L.R.; BRUNI, J.R. (1975). Perceived leadership behaviour and employee confidence in the leader as moderated by job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 60: 146-149. <http://dx.doi.org/10.1037/h0076359>
- KANFER, R.; ACKERMAN, P.L. (2004). Aging, adult development and work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3): 440-458.
- KANUNGO, R.N. (1979). The concepts of alienation and involvement. *Psychological Bulletin*, 86: 119-138. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.86.1.119>
- KANUNGO, R.N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67: 341-349. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.67.3.341>

- KAPLAN, R.A. (1990). The career anchors, job involvement and job satisfaction of professional people. Doctoral dissertation: University of Cape Town.
- 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): 252-262.
- KNOOP, R. (1986). Job involvement: An elusive concept. *Psychological reports*, 59: 451- 456. <http://dx.doi.org/10.2466/pr0.1986.59.2.451>
- KNOOP, R. (1995). Relationship among job involvement, job satisfaction, and organizational commitment for nurses. *The Journal of Psychology*, 129: 643-649. <http://dx.doi.org/10.1080/00223980.1995.9914935>
- LAMBERT, E. (2004). The impact of job characteristics on correctional staff. *Prison Journal*, 84: 208-227. <http://dx.doi.org/10.1177/0032885504265078>
- LAMBERT, J.S. (1991). The combined effects of job and family characteristics on the job satisfaction, job involvement, and intrinsic motivation of men and women workers. *Journal of Organizational Behavior*, 12(4): 341-363. <http://dx.doi.org/10.1002/job.4030120408>
- LAWLER, E.E. III. (1986). *High-involvement management: Participative strategies for improving organizational performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- LAWLER, E.E. III. (1992). *The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- LAWLER, E.E. III; HALL, D.T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54: 305-312. <http://dx.doi.org/10.1037/h0029692>
- LAZEAR, E.; ROSEN, S. (1981). Rank-order tournaments as optimal labor contracts. *Journal of Political Economy*, 89: 841-864. <http://dx.doi.org/10.1086/261010>
- LODAHL, T. (1964). Patterns of Job Attitudes in Two Assembly Technologies. *Administrative Science Quarterly*, 8: 482-519. <http://dx.doi.org/10.2307/2391429>
- LODAHL, T. M.; KEJNER, M. (1964). Patterns of job attitudes in two assembly technologies. *Administrative science quartely*, 8: 482-519.

- LODAHL, T.M.; KEJNER, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49: 24-33. <http://dx.doi.org/10.1037/h0021692>
- LORENCE, J. (1987). A test of "Gender" and "Job" models of sex differences in job involvement. *Social Forces*, 66: 121-142.
- LORENCE, J.; MORTIMER, J.T. (1985). Job involvement through the life course: A panel study of three age groups. *American Sociological Review*, 50: 618-638. <http://dx.doi.org/10.2307/2095378>
- MACEY, W.H.; SCHNEIDER, B. (2008). The meaning of the employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1(1): 3-30. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- MANNHEIM, B. (1993). Gender and the effects of demographics, status, and work values on work centrality. *Work and Occupations*, 20: 13-22. <http://dx.doi.org/10.1177/0730888493020001001>
- MARTÍNEZ-LUGO, M.E. (1990). Variables asociadas con la involucración en el trabajo. Variables associated with work involvement. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 22(2): 211-222.
- MATHIEU, J.E.; FARR, J.L. (1991). Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76: 127-133. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.76.1.127>
- MISHRA, P.C.; SHYAM, S. (2005). Social support and job involvement in prison officers. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 3(2): 7-11.
- MORROW, P.C.; McELROY, J.C.; BLUM, M. (1988). Work commitment among Department of Transportation employees. *Review of Public Personnel Administration*, 8: 96-104.
- MUELLER, C.W.; MCCLOSKEY, J.C. (1990). Nurses' job satisfaction: A proposed measure. *Journal Nurse Research*, 39(2): 113-117.
- NAAZ, H. (1999). Job characteristics and demographic variables predictor of job involvement of textile mill workers. *Journal of Indian Academy of Applied Psychology*, 25(2): 75-78.

- NEWCOMBE, D.K. (1997). An investigation of transactional and transformational leadership and their impact on job satisfaction and job involvement. Master's dissertation: University of Witwatersrand.
- NEWTON, T.; KEENAN, T. (1991). Further analyses of the dispositional argument in organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*, 76(6): 781-787. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.781>
- NG, T.W.H.; FELDMAN, D.C. (2010). The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 63: 677-718. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01184.x>
- ORPEN, C. (1982). Effect of Job Involvement on the work-leisure relationship: Correlational study among bank clerks and police officers. *Psychological Reports*, 355-364. <http://dx.doi.org/10.2466/pr0.1982.50.2.355>
- PATEL, M.K. (1995). Job satisfaction and job involvement among nurses. *Academy of Applied Psychology*, 21(2): 119-125.
- PATHAK, B.; PATHAK, R. (1987). Job involvement of public sector metallurgical plant employees. *Indian Journal of Applied Psychology*, 24(2):1 19-124.
- PATHAK, R.D. (1982). A study of job involvement and job performance among bank employees. *Asian Journal of Psychology & Education*, 9: 28-35.
- PFEFFER, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Boston: Harvard Business School Press.
- PROBST, T.M. (2000). Wedded to the job: Moderating effects of job involvement on the consequences of job insecurity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1): 63-73. <http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.63>
- RABINOWITZ, S.; HALL, D.T.; GOODALE, J.G. (1977). Job scope and individual differences as predictors of job involvement: independent or interactive. *Academy Management Journal*, 20: 273-281. <http://dx.doi.org/10.2307/255400>
- RABINOWITZ, S.; HALL, D.T. (1977). Organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 84: 265-288. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.84.2.265>
- RASHEED, M.F. (1993). Job involvement: A study of personal and situational factors. *Economics and Administration Journal*, 6(1).

- RUH, R.A.H.; WHITE, J.K.; WOOD, R.R. (1975). Job involvement, values, personal background. *Academy of Management*, 300-318. <http://dx.doi.org/10.2307/255532>
- SAAL, F.E. (1978). Job involvement: A multivariate Approach. *Journal of Applied Psychology*, 53-61. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.63.1.53>
- SALEH, S.D.; HOSEK, J. (1976). Job involvement: Concepts and measurement. *Academy of Management Journal*, 19: 213-224. <http://dx.doi.org/10.2307/255773>
- SALOVEY, P.; MAYER, J.D.; ROSENHAN, D.L. (1991). Mood and helping: Mood as a motivator of helping and helping as a regulator of mood. *Review of Personality and Social Psychology*, 12: 215-237.
- SALLAN, J.M.; SIMO, P.; FERNÁNDEZ, V.; ENACHE, M. (2010). Estudio de la relación entre el compromiso organizativo y la intención de abandonar la organización: Modelo de dos componentes de compromiso de continuidad. *Cuadernos de gestión*, 10(2): 15-28.
- SCHULER, R.S. (1975). Determinants of job involvement: Individual vs. organizational: An extension of the literature. *Proceedings of Thirty-Fifth Annual Meeting of the Academy of Management*, New Orleans.
- SEARS, D.O. (1981). Life stage effects on attitude change, especially among the elderly. In S.B. Kiesler, J.N. Morgan, & V.K. Oppenheimer (Eds.). *Aging: Social Change* (pp 183-204). New York: Academic Press.
- SEKERAN, U.; MOWDAY, R.T. (1981). A cross-cultural analysis of the influence of individual and job characteristics on job Involvement. *International Review of Applied Psychology*, 30: 51-64. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1464-0597.1981.tb00979.x>
- SHARMA, S.; SHARMA, R.K. (1978). A study of job involvement in relation to certain demographic variables among engineers. *Indian Journal of Industrial Relations*, 14(1): 141-148.
- SHIELDS, M.A; WARD, M. (2001). Improving nurse retention in the National Health Service in England: the impact of job satisfaction on intention to quit. *Journal of Health Economics*, 20: 677- 701. [http://dx.doi.org/10.1016/S0167-6296\(01\)00092-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0167-6296(01)00092-3)
- SHORE, T.H.; THORNTON, G.C. III; SHORE, L.M. (1990). Construct validity of two categories of assessment center dimension ratings. *Personnel Psychology*, 43: 101-115. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb02008.x>

- SIEGEL, A.L.; RUH, R.A.H. (1973). Job involvement, participation in decision making, personal background and job behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9(2): 318-327. [http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073\(73\)90055-X](http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(73)90055-X)
- SINGH, M.; PESTONJEE, D.M. (1990). Job involvement, sense of participation and job satisfaction. *Indian Journal of Industrial relations*, 26(2): 59-165.
- SINGH, P.; GUPTA, U.; RASTOGI, M. (1981). Job-involvement in relation to marital status and sex. *Psychological Studies*, 26(2): 82-83.
- STEEL, R.P.; RENTSCH, J.R. (1997). The dispositional model of job attitudes revisited: Findings of a 10-year study. *Journal of Applied Psychology*, 82(6): 873-879. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.873>
- SUPER, D.E. (1957). *The Psychology of Careers*. New York: Harper.
- TANG, T.C. (2000). *The study on how work values and job characteristics influence the job involvement and intention to quit of the internal auditors in Taiwan*. National Sun Yat-sen University.
- THÉVENET, M. (1992). *Les styles de direction*. Paris: Vuibert. Encyclopédie du management.
- THORESEN, C.J.; KAPLAN, S.A.; BARSKY, A.P.; WARREN, C.R.; CHERMONT, K. (2003). The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: A meta-analytic review and integration. *Psychology Bulletin*, 129: 914-945. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.129.6.914>
- TUMMERS, G.E.; JANSSEN, P.P, LANDEWEERD A.; HOUKES, I. (2002). A comparative study of work characteristics and reactions between general and mental health nurses: A multi-sample analysis. *Journal of Advanced Nurse*, 38(3): 319.
- VENAKATACHALAM, J.; REDDY, K.S. (1996). Impact of job level and job tenure on work involvement, job involvement and job satisfaction in different organizations. *Human Relations*, 76-81.
- VROOM, V.H. (1962). Ego-involvement, job satisfaction, and job performance. *Personnel Psychology*, 15: 159-177. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1962.tb01858.x>

VROOM, V.H. (1964). *Work and Motivation*, New York: Wiley.

WEISS, H. M.; CROPANZANO, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.). *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, 18: 1-74.

WEGGE, J.; SCHMIDT, 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: 77-89. <http://dx.doi.org/10.1348/096317906X99371>

WYK, R.V.; BOSHOFF, A.B.; CILLIERS, F. (2003). The prediction of job involvement for pharmacists and accounts. *Journal of Industrial Psychology*, 29(3): 61-67.

ZENG, H.; XIANG ZHOU, X.; HAN, J. (2009). Employee engagement and personal performance in hotel service industry of China. *Proceedings of 6th International Conference on Service Systems and Service Management*, 710-715. <http://dx.doi.org/10.1109/ICSSSM.2009.5174973>

Intangible Capital, 2012 (www.intangiblecapital.org)



El artículo está con Reconocimiento-NoComercial 3.0 de Creative Commons. Puede copiarlo, distribuirlo y comunicarlo públicamente siempre que cite a su autor y a Intangible Capital. No lo utilice para fines comerciales. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/es/>