

EL COMPROMISO EN EL TRABAJO Y SU RELACIÓN CON LAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS: MODELO Y FACTORES RELACIONADOS.

Dara Hernández Roque.¹ Universidad de Cádiz. Correo: dara.hernandez@uca.es
Mercedes Villanueva Flores². Universidad de Cádiz. Correo: mercedes.villanueva@uca.es
Tamara Rodríguez González³. Universidad de Cádiz. Correo: tamara.rodriguez@uca.es

Resumen: El compromiso en el trabajo tiene una creciente relevancia en el área de la gestión de los recursos humanos. Las empresas conocen los beneficios que proporciona tener empleados comprometidos y quieren alcanzar una fuerza laboral altamente comprometida. En este estudio se realiza una revisión de la literatura sobre el compromiso, su concepto e importancia, así como las variables que han sido analizadas en investigaciones anteriores y están relacionadas con el compromiso en el trabajo. Se pretende explicar cómo el compromiso influye y es influido por los factores que se recogen y sintetizan en este estudio. Se resumen en este modelo los antecedentes y consecuencias, que afectan al compromiso. Es decir, el compromiso influye y se ve influido sobre una serie de variables, que éstas a su vez pueden ser gestionadas a través de las políticas de recursos humanos. Las empresas que cuenten con empleados comprometidos contarán con una ventaja competitiva con respecto a las empresas que no dispongan de los mismos. En este trabajo se elabora un modelo en el que se recogen las relaciones del compromiso en el trabajo con otras variables consideradas en la literatura. Como resultado de la revisión sobre las investigaciones anteriores de numerosos autores queda justificada la importancia y las ventajas del compromiso y cómo determinadas políticas y prácticas de recursos humanos conducen a mejorar el compromiso y determinados comportamientos deseables en los empleados.

Palabras clave: *Compromiso en el trabajo, Recursos Humanos y desempeño laboral.*

Abstract: Engagement has a growing relevance in the area of human resources management. Companies know the benefits of having committed employees and want to reach a highly committed workforce. This study reviews the literature on commitment, its concept and importance, as well as the variables that have been analyzed in previous research and are related to engagement. It is intended to explain how the commitment influences and is influenced by the factors that are collected and synthesized in this study. The antecedents and consequences that affect the commitment are summarized in this model. That is, the commitment influences and is influenced on a series of variables, which in turn can be managed through human resources policies. Companies that have committed employees will have a competitive advantage over companies that do not have them. In this paper a model is elaborated in which the relationships of the commitment in the work are collected with other variables considered in the literature. As a result of the review of previous research by numerous authors, the importance and advantages of the engagement are justified and how certain human resource policies and practices lead to improved engagement and certain desirable employee behaviors.

Key words: *Engagement, Human Resource and job performance.*

1. INTRODUCCIÓN.

El concepto de engagement o compromiso en el trabajo es actualmente un tema emergente en la gestión empresarial, y es investigado por diferentes autores en varias disciplinas, como por ejemplo, la sociología, psicología, administración, organización y la gestión de recursos

¹ Profesora en el departamento de Organización de Empresas.

² Doctora y profesora en el departamento de Organización de Empresas.

³ Profesora en el departamento de Organización de Empresas.

humanos. Esto se debe a que muchas organizaciones creen que los empleados comprometidos son una fuente de ventaja competitiva y tienen mayor capacidad para resolver problemas organizativos, mejor desempeño en el trabajo y mayor productividad (Shuck *et al.* y Welch, 2011). Lo cuál en medio de la crisis económica generalizada se vuelve aún más importante, porque las empresas buscan constantemente la maximización de la producción del empleado y el aprovechamiento de los recursos de los que dispone (Shuck *et al.*, Welch, 2011; Macey *et al.*, 2009; Macey y Schneider, 2008). Las organizaciones con empleados comprometidos según Harter *et al.* (2002), disfrutaban de una tasa de éxito del 103 por ciento más alto (medida en términos de beneficios, productividad, satisfacción del cliente y retención de empleados) que empresas del mismo sector que cuentan con empleados menos comprometidos y además se obtiene más valor para los accionistas (Craig y Silverstone, 2010; Macey *et al.*, 2009). Por ello, el compromiso de los empleados se ha convertido en un importante predictor de éxito y rentabilidad en las organizaciones (Ott, 2007) y numerosos estudios demuestran que las empresas se están centrando en intentar que sus empleados incrementen su compromiso (Shorbaji *et al.* y Welch, 2011).

El interés de las organizaciones por conseguir empleados comprometidos queda perfectamente fundamentado gracias a diversas investigaciones. Desde Khan en 1990 que fue uno de los pioneros en estudiar el compromiso, hay numerosos estudios que sugieren que la presencia de mayores niveles de compromiso de los empleados reduce significativamente la rotación de los empleados y la intención de abandonar la empresa (Shuck, Reio y Rocco, 2011; Luchak y Gellaty, 2007; Saks, Kidd y Green, 2006; Meyer *et al.*, 2002; Maslach, Schaufeli y Leiter, 2001; Mathieu y Zajac, 1990). La gran mayoría de autores ponen de relieve que el compromiso se relaciona con una reducción del absentismo y el incremento del desempeño laboral, la ejecución de tareas, el comportamiento de ciudadanía en la organización la productividad, el esfuerzo discrecional, el compromiso afectivo, el compromiso de continuidad, los niveles de clima psicológico, y la atención al cliente (Christian *et al.*, 2011; Rich, Lépine y Crawford, 2010; Fleming y Asplund, Roca-Puig *et al.*, Luchak y Gellaty, 2007). Asimismo también señalan que los centros de trabajo con empleados comprometidos reportan un menor número de accidentes en el trabajo (May, Gilson y Harter, 2004).

Por lo tanto, el compromiso de los empleados se señala como motor de éxito en cualquier organización (Sarkar, 2011) siendo este concepto cada vez más utilizado en los círculos de gestión. Y obteniéndose en la empresa con empleados comprometidos un mayor beneficio y crecimiento empresarial (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, y Schaufeli, 2009). Además se enorgullecen de su trabajo y dedican tiempo extra para conseguir alcanzar las metas, no solo por la ganancia financiera sino por un sentido de compromiso personal conocido como esfuerzo discrecional. Por lo que un empleado comprometido es el que se muestra optimista y muy centrado en su trabajo, entusiasta y dispuesto a hacer un esfuerzo adicional sostenible a largo plazo para contribuir al éxito de la organización (Geetha, 2012).

En consonancia con lo anterior se pone de manifiesto como la investigación existente ha informado sobre los beneficios de desarrollar una fuerza de trabajo comprometida y, como resultado, muchas organizaciones están recurriendo a la mejora de los niveles de compromiso, diseñando planes de desarrollo y estudiando a sus empleados para saber qué medidas se deben tomar para conseguir que los empleados se comprometan (Shuck y Wollard, 2009). La investigación ha sugerido también que puede haber antecedentes del compromiso y que si las empresas se centran en estos antecedentes podrían mejorar, y tal vez ayudar al desarrollo del compromiso en los trabajadores (Saks, 2006).

Debido a las implicaciones que tiene sobre las organizaciones y en la gestión de los recursos humanos es importante analizar las variables que conducen al compromiso, así como sus consecuencias. Este trabajo tiene como objetivo llevar a cabo una revisión de la literatura

para analizar las variables que han sido relacionadas con el compromiso en el trabajo. Se pretende proponer un modelo en el que queden recogidas las distintas variables y que sirva de referencia para futuras investigaciones.

Este trabajo se estructura de la siguiente forma, en primer lugar un marco teórico en el que se expone el concepto del compromiso en el trabajo según diversos autores, posteriormente se detallarán las variables más relevantes relacionadas con el compromiso. A continuación y como resultado de la revisión, se expondrá un modelo que recogerá los antecedentes y consecuencias del compromiso, y por último se finalizará con las conclusiones.

2. MARCO CONCEPTUAL.

La literatura existente sobre el compromiso es muy diversa, en este apartado se desarrolla el estudio del compromiso desde distintas perspectivas y según las aportaciones de diferentes autores, para profundizar en todos los conceptos y variables que se relacionan con el compromiso, y lograr proponer un modelo de los antecedentes y consecuencias que afectan al compromiso (Figura 1).

2.1. Concepto de compromiso en el trabajo.

Son diferentes los conceptos recogidos en la literatura sobre el compromiso. Antes de que hubiera surgido aún el término de compromiso Katz y Kahn (1966) desde una perspectiva psicológica, señalan ya la necesidad de que los empleados se comprometan con la empresa y la vinculación de esto con la eficacia de la organización. En 1990 Kahn define el compromiso como el aprovechamiento de los miembros de la organización sobre sus roles de trabajo y manifiesta que los trabajadores comprometidos se expresan física, cognitiva y emocionalmente según el rol que desempeñan. Fue pionero en hablar de compromiso de los empleados en la literatura. Describió el compromiso como una construcción que tiene varias dimensiones, los empleados pueden estar comprometidos en varios niveles como son: el cognitivo, el emocional y el físico. Según este autor han de cumplirse tres condiciones psicológicas necesarias para que exista compromiso que son; la significatividad psicológica, la seguridad psicológica y la disponibilidad psicológica (Shorbaji, 2011). También señala que la falta de compromiso puede deberse a un conflicto entre el individuo y el rol desempeñado, por lo tanto su compromiso puede ser menor para defenderse física, cognitiva o emocionalmente mientras desempeña ese rol.

Se pueden considerar otras definiciones del compromiso, Saks (2006) pone de manifiesto el compromiso de los empleados como una construcción distinta y única que consiste en componentes cognitivos, emocionales y de comportamiento que se asocian con el desempeño o rendimiento del rol individual. Rothbard (2001), considera que el compromiso implica dos elementos, la atención y la absorción. La atención se refiere a "la disponibilidad cognitiva y la cantidad de tiempo que uno ocupa pensando en su rol", mientras que la absorción "significa estar absorto en un rol y se refiere a la intensidad y concentración que se dedica a ese determinado rol". En el trabajo de Hewitt Associates (2004) definen el compromiso del empleado como el estado en el que los individuos están comprometidos emocionalmente e intelectualmente con la organización o grupo, según lo medido por tres comportamientos básicos: afirmaciones positivas sobre la organización, permanencia en ésta aun existiendo otras oportunidades y esfuerzo. Robinson *et al.* (2004) también consideran el compromiso del empleado como una actitud positiva del empleado hacia la organización y sus valores. Un concepto más ambiguo es el de Fleming y Asplund (2007) definiendo el compromiso de los empleados como la capacidad de capturar las cabezas, corazones y almas de sus empleados para inculcar un deseo intrínseco y la pasión por la excelencia.

Según la perspectiva relacionada con el comportamiento organizacional, Schaufeli et al. (2002) definen el compromiso como algo positivo, satisfactorio, relacionando el trabajo con el estado de ánimo y que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción (Chugati y Buckley, 2011; Bakker y Demerouti, 2009). Este autor coincide con Rothbard (2001), en que el compromiso implica absorción y añade el vigor y la dedicación, estos tres elementos son ampliamente estudiados en la literatura sobre compromiso por diferentes autores y utilizados para medir el compromiso de los empleados (Bakker y Demerouti, 2008; May et al., 2004).

Por otro lado, existen algunos autores que definen el compromiso organizativo como el opuesto al burnout, entre ellos destacar: Maslach et al. (2001) que señaló que el compromiso se caracteriza por la energía, participación y eficacia, los opuestos directos de las tres dimensiones del burnout, el agotamiento, el cinismo y la ineficacia. Y Schaufeli y Bakker (2004) lo consideran también la contrapartida positiva del burnout, poniendo Schaufeli et al. (2006) de relieve los aspectos afecto-cognitivos positivos que tiene el compromiso sobre el bienestar de los empleados (Vincent-Höper, 2012).

Otros autores definen el compromiso del empleado como un compromiso emocional e intelectual con la organización (Shaw, 2005 y Baumruk, 2004). Konrad (2006) explica el compromiso a través de los comportamientos que tienen los empleados comprometidos poniendo de relieve que realizan un esfuerzo en el desempeño de su puesto de trabajo mayor que los que no están comprometidos, y que ese comportamiento tiene una parte cognitiva, y otra emocional. La cognitiva hace alusión a las creencias de los empleados sobre la organización, sus líderes y las condiciones de trabajo. Y el aspecto emocional se refiere a los sentimientos que poseen los empleados sobre su organización, los líderes y sus condiciones de trabajo. Seijts y Crim (2006) definen un trabajador comprometido como alguien que está totalmente involucrado y entusiasmado en su trabajo. Furness (2008) señaló una serie de definiciones que se centran fundamentalmente en que los trabajadores comprometidos están dispuestos a ofrecer esfuerzo discrecional y la voluntad de los empleados para ir más allá (Medlin et al., 2009). En esta misma línea, Albrecht (2010) considera el compromiso del empleado como un comportamiento positivo y que relaciona el trabajo con la energía y la motivación, y la voluntad de contribuir al desempeño del rol que desempeña y el éxito de la organización. Por lo tanto, un empleado comprometido es el que se muestra optimista y muy centrado en su trabajo, entusiasta y dispuesto a hacer un esfuerzo adicional para contribuir al éxito de la organización sostenible a largo plazo.

De entre los distintos conceptos recogidos en la literatura, en este trabajo nos centraremos en las definiciones que son más utilizadas en los trabajos sobre organización y gestión de recursos humanos. Como la definición de compromiso del trabajo de Kahn (1991), que explica ampliamente el compromiso y sus dimensiones, la de Schaufeli et al. (2002) que se utiliza en varios estudios para medir el compromiso.

2.2. Antecedentes, consecuencias y variables que inciden en el compromiso en el trabajo.

Son diferentes y variadas las variables consideradas en la literatura, algunas tienen una relación positiva o negativa, mediadora o moderadora, en cualquier caso influyen en el compromiso. En este apartado se analizan los factores que guardan relación con el compromiso del trabajo y los que se relacionan concretamente con el compromiso afectivo. Se analizan los antecedentes que son la antesala de la consecución de empleados más comprometidos, y las consecuencias que ese compromiso tiene a su vez en otras variables, entre ellas determinados comportamientos en los empleados o resultados organizacionales.

2.2.1. Recursos personales y laborales.

Según Bakker y Demerouti (2008) los recursos laborales y los recursos personales son importantes como impulsores del compromiso en el trabajo. Los recursos en el trabajo, tales como el apoyo social de los compañeros y supervisores, la retroalimentación sobre el desempeño, la autonomía, la variedad de tareas, las habilidades y las oportunidades de aprendizaje se asocian positivamente con el compromiso (Bakker y Demerouti, 2007; Schaufeli y Salanova, 2007). El modelo de los recursos laborales de Bakker y Demerouti (2007) describe cómo surge el compromiso a través de una vía de motivación por la que los niveles adecuados de recursos de empleo promueven la canalización de la energía de los trabajadores en las tareas del trabajo, lo que lleva a los empleados a invertir un alto nivel de esfuerzo y llegar a estar fuertemente implicados y absortos en sus puestos de trabajo (Demerouti y Bakker, 2011; Tuckey *et al.*, 2010; Bakker y Demerouti, 2007).

Estos recursos juegan un papel importante en la motivación intrínseca porque fomentan el crecimiento de los empleados, el aprendizaje y el desarrollo, y también en la motivación extrínseca, ya que son decisivos en la consecución de las metas en el puesto de trabajo. Los recursos en el trabajo satisfacen las necesidades humanas básicas, como las necesidades de autonomía, relación y competencia y aumentan el bienestar (Ryan y Frederick, 1997; Deci y Ryan, 1985). Por ejemplo, la retroalimentación adecuada favorece el aprendizaje, lo que aumenta la competencia laboral, mientras que la libertad de decisión y el apoyo social de supervisores y compañeros al empleado, satisfacen la necesidad de autonomía y la necesidad de pertenencia a la organización, respectivamente (Bakker y Demerouti, 2008).

Los recursos en el trabajo generan una motivación extrínseca, ya que los entornos de trabajo ingeniosos fomentan la disposición de dedicar esfuerzos y habilidades a las tareas del trabajo (Meijman y Mulder, 1998). En estos entornos, es probable que se incremente la voluntad y la capacidad para completar con éxito las metas exigidas en el trabajo (Bakker *et al.*, 2008). En cualquier caso, ya sea a través de la satisfacción de las necesidades básicas o a través de la consecución de las metas, el resultado es positivo y el compromiso es probable que se dé, si se dan estos recursos en el entorno de trabajo (Schaufeli y Salanova, 2007; Schaufeli y Bakker, 2004). Schaufeli y Bakker (2004) ponen en evidencia tras sus investigaciones una relación positiva entre los recursos de trabajo (retroalimentación sobre el rendimiento, el apoyo social de compañeros y supervisores y la autonomía) y el compromiso en el trabajo (vigor, dedicación y absorción).

Aunque la relación entre los recursos de empleo y el compromiso es clara, teórica y empíricamente, el impacto de la demanda o exigencias laborales y el compromiso es más compleja (Tuckey *et al.*, 2012). La distinción entre desafío y obstáculo parece tener una gran utilidad para la comprensión de esta relación entre el compromiso y las demandas laborales. El puesto de trabajo cuyas demandas son percibidas como desafíos se relacionan positivamente con el compromiso, sin embargo cuando las demandas se perciben como obstáculos tienen una asociación negativa con el compromiso (Crawford, Lépine, y Rich, 2010). Crawford *et al.* (2010) sostuvo que la carga de trabajo, la presión del tiempo y la responsabilidad constituyen un desafío (en lugar de obstáculos), si el empleado percibe que proporcionan oportunidades para aprender, ayudan a la consecución de objetivos, y el esfuerzo será recompensado. Las demandas que se entienden como un reto o desafío activan las emociones positivas, intensificando los esfuerzos de resolución de problemas, y a su vez, promueven un mayor sentido de compromiso (Crawford *et al.*, 2010). Por lo tanto, las demandas laborales tienen una relación positiva con el compromiso (Tuckey *et al.*, 2012).

Se ha demostrado que los recursos de empleo impulsan el compromiso particularmente cuando las exigencias del trabajo son altas (Bakker, Hakanen, Demerouti y Xanthopoulou,

2007). Pero los empleados deben disponer de recursos laborales, los trabajadores con altos niveles de recursos laborales están mejor situados para gestionar con éxito las exigencias del trabajo. De esta manera, los altos niveles de demanda de empleo proporcionan las condiciones para motivar a los trabajadores para la acción, y los altos niveles de recursos de empleo proporcionan los medios para que los empleados puedan llevar a cabo esas demandas o exigencias laborales (Tuckey *et al.*, 2012; Hobfoll y Shirom, 2000).

Por otro lado los recursos personales que poseen los individuos también influyen sobre el compromiso. Estos recursos son definidos como las autoevaluaciones positivas vinculadas a la resiliencia y a la percepción que tienen los individuos sobre su capacidad de control e incidencia, con éxito, sobre su entorno (Hobfoll *et al.*, 2003). Por tanto, según Bakker y Demerouti (2007) los trabajadores que poseen recursos personales, como el optimismo, autoeficacia, autoestima, resiliencia, y un estilo de afrontamiento activo, les ayuda a controlar e incidir con su entorno de trabajo de manera exitosa, para lograr el éxito profesional estarán más comprometidos con la organización (Luthans *et al.*, 2008).

Por lo tanto queda perfectamente expuesto que los recursos del trabajo y los recursos personales, debido a su potencial de motivación son los principales impulsores del compromiso (Chughtai y Buckley, 2011; Halbesleben, 2010; Bakker *et al.*, 2008; Bakker y Demerouti, 2008). A su vez este incremento del compromiso se relaciona positivamente con el desempeño laboral (Demerouti y Bakker, 2006). Existen algunas razones por las cuales los trabajadores comprometidos tienen un mejor desempeño que los no comprometidos. Los empleados comprometidos a menudo experimentan emociones positivas, como la felicidad, la alegría y el entusiasmo, disfrutan de más salud física y psicológica, a través de este mayor desempeño, consiguen aumentar nuevos recursos personales en el puesto y además contagian o transfieren su compromiso a los demás.

2.2.2. Comportamiento proactivo.

En relación con los recursos laborales y personales hay un comportamiento que se relaciona positivamente con éste y el compromiso en el trabajo. En concreto Dikkers *et al.* (2010) expone que los recursos laborales mencionados anteriormente, mejoran el compromiso laboral y con ello el comportamiento proactivo en los empleados, y a su vez el comportamiento proactivo incrementa en mayor medida el compromiso del empleado (Dikkers *et al.*, 2010; Frese *et al.*, 1996).

El comportamiento proactivo es definido como un síndrome conductual que hace que la persona tome la iniciativa y adopte una conducta activa, que va más allá de las demandas laborales exigidas en su puesto de trabajo (Parker *et al.*, 2006; Ohly *et al.*, 2006; Sonnentag, 2003; Thompson, 2005; Parker y Sprigg, 1999; Frese *et al.*, 1996). La personalidad proactiva no solo significa tomar la iniciativa también se asocia a la búsqueda y participación en actividades de aprendizaje (Morrison y Phelps, 1999; Frese *et al.*, 1996). Grant y Ashford (2008) añaden que las personas que tienen una personalidad proactiva poseen la capacidad de reaccionar anticipadamente y predecir el impacto de una acción sobre sí mismos y/o sus entornos.

El comportamiento proactivo se puede entender también como un recurso personal, a través del cual los empleados incrementan su compromiso laboral (Sonnentag, 2003; Morrison y Phelps, 1999). Además en entornos de trabajo con altas exigencias laborales los empleados con personalidades proactivas son propensos a generar apoyo social entre los compañeros de trabajo (Dikkers *et al.*, 2010; Parker y Sprigg, 1999). Grant y Ashford (2008) exponen que el comportamiento proactivo genera un mayor compromiso que es perdurable en el tiempo. Este comportamiento proactivo a su vez tiene una relación positiva con el aprendizaje.

Los empleados que cuentan con altos recursos laborales en su puesto de trabajo, generan altos niveles de motivación intrínseca que a su vez impulsan el comportamiento proactivo (Parker, 2000). Algunos autores conciben el comportamiento proactivo como una disposición personal que posee el empleado que es relativamente estable en el tiempo (Parker, 2000; Bateman y Crant, 1993) y es considerado un comportamiento que está relacionado con los recursos laborales percibidos.

2.2.3. Optimismo.

El optimismo es la tendencia de un individuo a tener una visión favorable ante los posibles resultados en un contexto de incertidumbre, los optimistas ven el aspecto más positivo de situaciones, acciones y evento (Furnham, 1997). El optimismo está estrechamente relacionado con la autoeficacia, en la cual el individuo cree que realizará y alcanzará los objetivos con éxito (Gist y Mitchell, 1992).

Existe una relación positiva entre el optimismo y el rendimiento o desempeño del individuo, esto ha sido investigado en varios ámbitos y no solo el laboral (Siddique *et al.*, 2006; Windschitl *et al.*, 2003; Norem y Chang, 2002; Wilson *et al.*, 2002; Norlander y Archer, 2002; Lee *et al.*, 1993, op.cit. Medlin y Green, 2009). Según Medlin y Green (2009) el optimismo en los individuos es una consecuencia del compromiso, por lo tanto, el compromiso de los empleados se relaciona positivamente con empleados optimistas y ello a su vez conlleva la mejora en el desempeño de los empleados.

2.2.4. Satisfacción laboral.

La satisfacción laboral ha sido una variable frecuentemente utilizada en la literatura como predictor del compromiso organizacional (Mathieu y Zajac, 1990). La evidencia empírica apunta a que los trabajadores más satisfechos tienden a estar más comprometidos (Barling, Wade y Fullagar, 1990; Sherer y Morishima, 1989). Diversos autores apoyan la idea de que la satisfacción es un antecedente del compromiso (Geetha, 2012; Johnston, Parasuraman, Futrell y Black, 1990). Además Scott *et al.*, (1994) pone de relieve que la satisfacción puede ser un importante predictor del comportamiento innovador, ya que un empleado comprometido da todo su esfuerzo a la organización y su potencial depende en gran medida de esa satisfacción, es decir, de cómo se siente en su puesto y ambiente de trabajo. Esta relación entre la satisfacción y el compromiso de los empleados, a su vez influye en el éxito organizacional y en el logro de ventajas competitivas (Geetha, 2012).

2.2.5. Políticas de recursos humanos.

Las políticas de recursos humanos mejoran la gestión de los recursos humanos, e implica que las organizaciones ofrezcan recursos y oportunidades que mejoran la motivación, las habilidades, las actitudes y los comportamientos de los empleados (Kuvaas, 2008). Es decir, las actitudes y comportamientos de los empleados dependen de la percepción que éstos hacen de las prácticas de recursos humanos (Wright *et al.*, 1994). Robinson (2004) y Penna (2007) exponen que para los empleados sentirse valorados en el trabajo, la comunicación, la formación y el desarrollo de la carrera son los principales factores que causan efectos sobre el compromiso y la satisfacción en el trabajo (Abraham, 2012). Garg y Kumar (2012) señalan que la satisfacción laboral y la compensación son dos parámetros importantes como principales impulsores del compromiso de los empleados en una organización.

Como consecuencia de lo expuesto se espera que el empleado satisfecho y que tiene una percepción positiva de las políticas de recursos humanos se muestre comprometido (Geetha, 2012). Los empleados comprometidos tienen un mejor desempeño en el trabajo, porque están más inmersos en su trabajo tiene una relación negativa con el agotamiento y el absentismo

laboral y de manera positiva con el bienestar del individuo (Geetha, 2012; Bakker *et al.*, 2008; Schaufeli y Bakker, 2004).

2.2.6. Comunicación interna.

La comunicación es un factor que se relaciona favorablemente con el compromiso de los empleados (Kahn, 1992). La comunicación interna mejora el compromiso y el rendimiento del empleado (McLeod y Clarke, 2009 op.cit. Welch, 2011). Y lo contrario, la falta de comunicación es una barrera para el compromiso y puede ser causa de ruptura del mismo. Es muy importante la comunicación corporativa en la que se pone en conocimiento a los empleados de la visión y objetivos de la organización (Welch, 2011).

La comunicación interna es uno de los factores que crea el clima adecuado en la organización para que se produzca el compromiso (Bakker *et al.*, 2011). La comunicación de los líderes y supervisores con sus empleados, así como la capacidad de transmitir con eficacia los valores de la organización a todos los empleados y conseguir que se involucren en los objetivos de la organización es lo que se persigue con la comunicación interna y tendrá un efecto positivo en los empleados (Bindl y Parker, 2010).

2.2.7. Confianza.

En base a investigaciones previas la confianza puede ser explicada en dos direcciones, la de los empleados hacia el supervisor, y la confianza del supervisor hacia el empleado (Yang y Mossholder, 2010). La confianza y su influencia sobre el compromiso organizativo ha sido analizada desde diferentes perspectivas como el marketing, el comportamiento organizativo, la gestión de los recursos humanos y la dirección estratégica (Morgan y Hunt, 1994).

La confianza del empleado en el supervisor tiene un impacto significativo en las actitudes relacionadas con el trabajo y el comportamiento de los empleados (Dirks y Ferrin, 2002). Por lo que algunos autores señalan que la confianza en el supervisor es un antecedente del compromiso. Chughtai y Buckley (2011) sugiere que la confianza en el supervisor y una alta propensión a confiar en los demás aumentarán el compromiso de los empleados. Además, los altos niveles de compromiso en el trabajo aumentan el desempeño en el trabajo y la orientación de los empleados hacia el aprendizaje y la formación lo que promueve a su vez un comportamiento innovador en el trabajo (Chughtai y Buckley, 2011).

La confianza se puede analizar como la consecuencia de una relación de confianza, puesto que las personas se comprometen con aquellas en las que confían (Cameraman *et al.*, 2007). Sin embargo, también puede ser analizada desde la perspectiva de que el compromiso es un antecedente de la confianza (Welch, 2011).

El supervisor o directivo es quien toma las decisiones, reparte los recursos y las responsabilidades. Por lo tanto, es de esperar que depositará la confianza en aquellos empleados en los que perciba actitudes más positivas, y normalmente estas actitudes se asocian a empleados altamente comprometidos. Welch (2011) pone de manifiesto que la confianza de los directivos en determinados empleados es la consecuencia de haber percibido que están comprometidos con la organización.

El compromiso se puede entender como un antecedente de la confianza del supervisor en el empleado y esa confianza otorgada por el compromiso percibido genera una mayor capacidad de aprendizaje, lo cual influye positivamente sobre la capacidad de innovación de los empleados. La capacidad de aprendizaje es una variable mediadora entre la confianza percibida y la innovación (Welch, 2011).

2.2.8. Comportamiento innovador.

Tal y como se ha citado anteriormente una de las consecuencias del compromiso del empleado es el comportamiento innovador. Takeuchi (2001) considera que el compromiso de los empleados y su identificación con la compañía son cruciales para el proceso de creación de conocimiento y la innovación.

El apoyo y autonomía percibidos por el empleado da lugar a una motivación intrínseca que conduce a la realización de mayores esfuerzos y compromiso en la consecución de las metas organizativas. Van der Bij *et al.* (2003) indican que el compromiso se traduce en una mayor participación con los objetivos de la organización, en un continuo flujo de comunicación y en altos niveles de interacción social, dando lugar a un efecto positivo en la tendencia a compartir conocimiento, lo que se traduce en una mayor innovación.

Las personas de una organización deben estar comprometidas con el aprendizaje y crear un clima de confianza tal que permita al grupo aprender a innovar (Lee y Tsai, 2005; Goh y Richards, 1997). Innovar supone colaborar y arriesgar, y ello implica confiar (Bidault y Castello, 2010). El compromiso afectivo contribuye a crear un clima adecuado y a que los empleados lleven a cabo su actividad innovadora, incrementando como consecuencia de ello su rendimiento y por tanto su resultado innovador.

2.2.9. Contagio emocional.

El contagio emocional se puede definir como la transferencia de experiencias positivas (o negativas) de una persona a otra (Westman, 2001). Los compañeros comprometidos pueden influir a su vez en otros compañeros, sobre todo cuando se trabaja en equipo. Según un estudio realizado por los estados de ánimo se transfieren a los compañeros experimentando también emociones positivas (Barsade, 2002). Además ese estado de ánimo positivo da lugar a un comportamiento más cooperativo y un mejor desempeño. Bakker *et al.* (2006) ponen de manifiesto que los empleados comprometidos en el trabajo, que trabajan en equipo o que entre ellos existe una relación estrecha, contagian a sus compañeros de trabajo ese compromiso (vigor, dedicación y absorción). Por lo tanto, los trabajadores comprometidos traspasan su optimismo, actitudes positivas y comportamientos proactivos a sus compañeros, creando un clima positivo de trabajo en equipo, lo que a su vez conlleva a un mayor número de trabajadores comprometidos (Chughtai y Buckley, 2011).

2.2.10. Líder y liderazgo transformacional.

Se ha investigado que determinadas características de los puestos de trabajo se asocian a empleados comprometidos. Los empleados con más autonomía y mayor control en su puesto de trabajo tienen mayores niveles de compromiso (Hallberg y Schaufeli, 2006; Salanova *et al.*, 2005). Los empleados que tienen más autonomía en su puesto de trabajo son los que ostentan puestos de responsabilidad en las organizaciones, por lo que se cree que éstos tienen una mayor autonomía en su puesto de trabajo, y es más probable que se comprometan cognitivamente, emocional y físicamente en el trabajo (Kahn, 1990).

Además, se ha mostrado empíricamente que aquéllos que ocupan posiciones superiores en el organigrama tienden a tener mejores actitudes que aquéllos que ocupan puestos más bajos (Álvarez, 2008; Tilly, 1996). Por lo tanto los líderes estarían más comprometidos que los empleados de los puestos base. Puede haber una serie de factores que favorecen este compromiso, el mayor acceso de los directivos a la información organizacional que puede generar sentimientos de inclusión o pertenencia a la organización, hacer que su trabajo sea más deseable, y permitir una mayor contribución al rendimiento organizacional (Zhu *et al.*, 2009; Hallberg y Schaufeli, 2006; Salanova *et al.*, 2005).

Los líderes que cuentan con la confianza de sus empleados, consiguen trabajadores más comprometidos y éstos tendrán un mayor desempeño. La capacidad u orientación del aprendizaje, analizada anteriormente, puede estar motivada entre otras variables por un liderazgo efectivo que fomente en sus subordinados esa orientación y en base a ello se alcanza un mayor desarrollo profesional de los empleados.

En concreto los líderes transformacionales pueden incidir en los efectos mencionados repercutiendo a su vez positivamente en el éxito profesional sostenible para sus empleados (Vincent-Höper, 2012). Los líderes transformacionales motivan a sus seguidores para conseguir que logren objetivos más allá de las expectativas, consiguiendo que alcancen éxitos de orden superior (Bass, 1998). Según Bass (1998), el liderazgo transformacional se compone de cuatro dimensiones la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individual.

2.2.11. Conciliación vida laboral y familiar.

El conflicto entre el trabajo y la vida personal y la no conciliación puede conllevar a una ruptura del compromiso del empleado con la organización (Sánchez *et al.*, 2011). Este conflicto se considera que puede ser bidireccional, por un lado el trabajo interfiere en la vida privada (conflicto trabajo-vida personal) y por otro lado, la vida personal interfiere en el trabajo (conflicto vida personal-trabajo) (Boyar *et al.*, 2003; Frone *et al.*, 1997). Algunos antecedentes de este conflicto son factores personales y laborales como pueden ser: las horas trabajadas, las demandas laborales, las expectativas familiares, el número de hijos o la situación conyugal (Lourel *et al.*, 2009; Karatepe y Baddar, 2006; Eby *et al.*, 2005; De Luis *et al.*, 2004; Boyar *et al.*, 2003; Grandey y Cropanzano, 1999; Netemeyer *et al.*, 1996).

El conflicto vida personal-trabajo se relaciona con problemas en el ámbito laboral, el deseo de abandonar la empresa y afecta negativamente a las actitudes, desempeño, y compromiso del empleado (Eby *et al.*, 2005; Boyar *et al.*, 2003; De Batt y Valcour, 2003; Grandey y Companzano, 1999).

Los empleados que tienen un conflicto vida personal-trabajo se enfrentan al reto de encontrar el equilibrio que les permita combinar eficientemente sus roles laboral y personal, ya que se sienten presionados a través de distintas demandas (Grandey y Cropanzano, 1999). Por un lado, el rol laboral demanda al trabajador un gran compromiso con la organización, lo cual se traduce en ocasiones en una mayor expectativa del gerente de que sus empleados deben pasar largas jornadas en el trabajo y priorizar su vida laboral a su vida privada (Hughes y Bozionelos, 2007). Por otra parte, el rol personal demanda tiempo para el cuidado de la familia (hijos, enfermos o personas dependientes), realizar trabajo doméstico (limpiar, cocinar, planchar, etc.), comprar, mantener el hogar (Collins, 2007), junto con tiempo para el ocio, el descanso y otras actividades personales.

2.3. Compromiso en el trabajo y modelo propuesto.

El compromiso de los empleados se asocia a determinadas actitudes que implican que los empleados experimenten sentimientos positivos hacia la empresa, sean leales a la organización, se sientan orgullosos de formar parte de ella y se esfuercen más por su empresa. Por lo que un mayor compromiso conducirá a que los empleados estén más predispuestos a realizar un esfuerzo para conseguir los objetivos de la organización (Sánchez, 2011; Vandenberghe y Bentein, 2009).

Según Agarwala (2003) el compromiso de los empleados tiene un papel mediador entre las variables relacionadas con la gestión de recursos humanos y el rendimiento organizacional.

También el compromiso es la conexión entre la gestión de recursos humanos por una parte y la satisfacción de los empleados, la intención de permanecer en la compañía y el desempeño de la organización por otro (Benkhoff, 1997). Las prácticas de gestión de recursos humanos tienen un mayor impacto cuando son capaces de generar compromiso (Yeung y Berman, 1997). El compromiso afectivo a su vez incrementa el intercambio o transferencia de conocimiento que a su vez conduce a un comportamiento innovador. Por todo lo que se ha expuesto anteriormente las prácticas de gestión de alta implicación tienen una influencia positiva en el comportamiento de los empleados y su disposición para transferir conocimiento, siempre y cuando estas prácticas consigan generar altos niveles de compromiso (Agarwala, 2003).

Los antecedentes que conducen al compromiso y las consecuencias que de éste se derivan, están sintetizados y se aglutinan en el siguiente modelo, de manera que queda plasmado las variables que se han recogido en la revisión de la literatura y tienen relación con el compromiso del empleado.

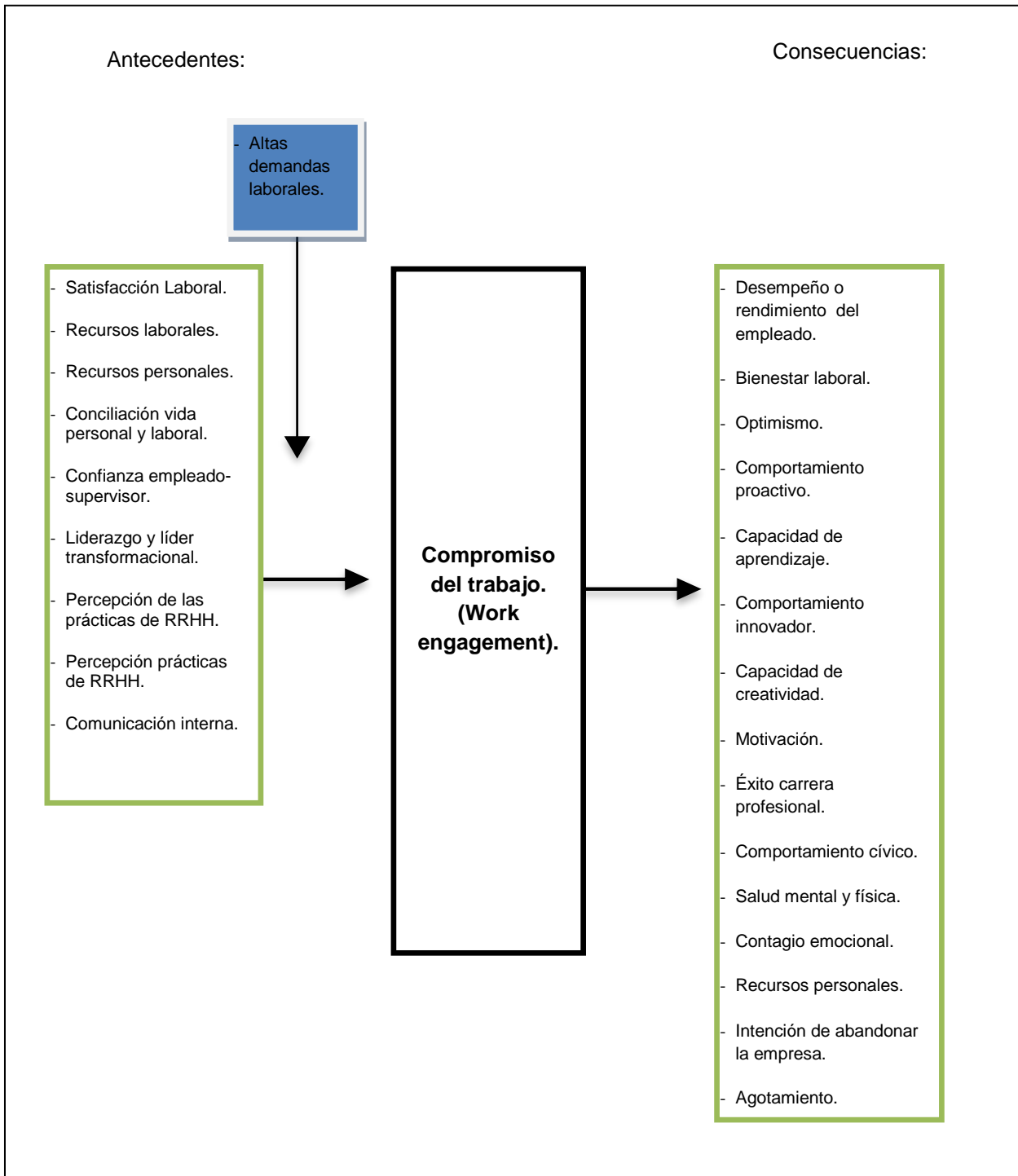


Figura 1: Modelo del compromiso en el trabajo.
Fuente: Elaboración propia.

3. CONCLUSIONES.

Se ha justificado a través de la revisión de la literatura que el compromiso en el trabajo tiene numerosas implicaciones para la empresa y se relaciona con múltiples variables que afectan al comportamiento del empleado. Por lo tanto, queda constatada la trascendencia del compromiso en el ámbito de la gestión empresarial y concretamente del comportamiento organizacional y la gestión de los recursos humanos.

Se ha puesto de relieve en reiteradas ocasiones cómo el compromiso incrementa de manera directa el desempeño y la productividad del empleado, y las implicaciones que ello a su vez tiene en los resultados empresariales. Esto es clave para las empresas y las incita a llevar a cabo acciones para alcanzar una plantilla comprometida.

Determinadas organizaciones poseen recursos que son fuente de ventaja competitiva, para que exista esa ventaja y sea perdurable en el tiempo, ese recurso tiene que ser valioso, escaso, inimitable y estar adecuadamente inmerso en la organización (Modelo VRIO). En muchas organizaciones estos activos son intangibles y los conforman los individuos que trabajan en ella. Por ello, el compromiso en el trabajo o el compromiso afectivo, que ambos se relacionan de manera negativa con la intención de abandonar la empresa, son la clave para mantener la ventaja competitiva y para que la empresa no pierda esos activos intangibles.

Es de gran importancia resaltar que los empleados que ocupan puestos de responsabilidad o los líderes y directivos que se encuentran en la cúspide organizativa, tienen un nivel de compromiso en el trabajo mayor. Las investigaciones ponen de manifiesto que para gestionar, asumir una gran responsabilidad y liderar tienen que estar comprometidos con la organización.

Los recursos personales generan compromiso con la empresa, estos recursos hacen referencia a comportamientos y actitudes que poseen los individuos, como son la autoestima o la resiliencia, etc. La gestión de recursos humanos y más concretamente en lo que respecta a las prácticas de selección y reclutamiento, la empresa podría estudiar si debería establecer unas pautas para que se seleccionen a candidatos que posean un nivel elevado de recursos personales, ya que a captar trabajadores con recursos personales podría significar que tengan una mayor probabilidad de estar comprometidos con la organización en el futuro.

La socialización del empleado está escasamente estudiada en la literatura y podría ser una práctica de recursos humanos estrechamente relacionada con el compromiso. Cuando al nuevo empleado se le orienta y socializa en la organización se incrementa el bienestar laboral, los recursos laborales, e incluso sus expectativas de empleabilidad interna, y esto podría conllevar a un incremento temprano del compromiso del trabajador con la organización a la que se incorpora.

Bibliografía:

- Abraham, S. (2012). Job Satisfaction as an Antecedent to Employee Engagement: EBSCOhost. *SIES Journal of Management*, 8(2), 27–36. Retrieved from <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.lib.utexas.edu/ehost/detail/detail?vid=25&sid=bb3f9e0e-93f5-414b-b29e-8dca9d117009%40sessionmgr104&hid=115&bdata=JnNpdGU9ZWVhc3QtbGl2ZQ%3D%3D#AN=84409573&db=bah>
- Agarwala, T. (2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: an empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(2), 175–197. <http://doi.org/10.1080/0958519021000029072>
- Álvarez Llorente, G. (2008). Determinantes del compromiso organizacional: ¿Están los trabajadores a tiempo parcial menos comprometidos que los trabajadores a tiempo completo? *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 18, 73–88. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3083648&orden=227493&info=link%5Cnhttp://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=3083648>

- Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–28.
- Bakker, A.B., Hakanen, J.J., Demerouti, E. and Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274–84.
- Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. <http://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <http://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Barling, J., Wade, B., & Fullagar, C. (1990). Predicting employee commitment to company and union: Divergent models. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 49–61. <http://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00509.x>
- Barsade, S. (2002). The ripple effect: emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47, 664–77.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership. Industrial, Military, and Educational Impact*.
- Bateman, T.S., and Crant, J. M. (1993). The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103–118.
- Batt, R.; Valcour, P. M. (2003). Human resources practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover. *Industrial Relations*, 42(2), 189–220.
- Baumruk, R. (2004). The missing link: the role of employee engagement in business success. *Workspan*, 47(48–52).
- Benkhoff, B. (1997). A Test of the HRM Model: Good for Employers and Employees. *Human Resource Management Journal*, 7(4), 44–60.
- Bidault, F., & Castello, A. (2010). Death to Innovation oo Much T rust Is Death to Innovation THE LEADING QUESTION. *MIT Sloan Management Review*, (51411).
- Bindl, U.K. and Parker, S. K. (2010). Feeling good and performing well? Psychological engagement and positive behaviors at work. In *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*.
- Boyar, S.L.; Maertz, C.P.; Allison, J.; Pearson, W.; Keough, S. (2003). Work-family conflict: A model of linkages between work and family domain variables and turnover intentions. *Journal of Managerial Issues*, 15(2), 175–190.
- Brad Shuck, M., Rocco, T. S., & Albornoz, C. A. (2011). Exploring employee engagement from the employee perspective: implications for HRD. *Journal of European Industrial Training*, 35(4), 300–325. <http://doi.org/10.1108/03090591111128306>
- Camelo-Ordaz, C., Garcia-Cruz, J., Sousa-Ginel, E., & Valle-Cabrera, R. (2011). The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: The mediating role of affective commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1442–1463. <http://doi.org/10.1080/09585192.2011.561960>
- Cameron, J., Cropanzano, R., & Vandenberghe, C. (2007). The benefits of justice for temporary workers. *Group & Organization Management*, 32(2), 176–207. <http://doi.org/10.1177/1059601102287112>
- Chughtai, A.A. and Buckley, F. (2010). Assessing the effects of organizational identification on in-role job performance and learning behaviour – the mediating role of learning goal orientation. *Personnel Review*, 39, 242–58.
- Chughtai, A. A., & Buckley, F. (2011). Work engagement. *Career Development International*, 16(7), 684–705. <http://doi.org/10.1108/13620431111187290>
- Chughtai, A. A., & Buckley, F. (2011). Work engagement. *Career Development International*, 16(7), 684–705. <http://doi.org/10.1108/13620431111187290>
- Collins, G. (2007). Cleaning and the work-life balance. *International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 416–429.
- Craig, E., & Silverstone, Y. (2010). Tapping the power of collective engagement. *Strategic HR Review*, 9(3), 5–10. <http://doi.org/10.1108/14754391011040019>
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95, 834–848.
- De Luis, M^a P. C.; Martínez-Sánchez, A.; Pérez-Pérez, M.; Vela-Jiménez, M. J. (2002). La flexibilidad de la empresa y la conciliación de la vida laboral y familiar. *Boletín Económico Del ICE*, 2741, 37–50.
- Demerouti, E. and Bakker, A. B. (2006). Employee well-being and job performance: where we stand and where we should go. *Occupational Health Psychology: European Perspectives on Research, Education and Practice*, 1.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands–Resources model: Challenges for future research. *South African Journal of Industrial Psychology*, 37, 1–9.
- Dijkers, J. S. E., Jansen, P. G. W., de Lange, A. H., Vinkenburg, C. J., & Kooij, D. (2010). Proactivity, job characteristics, and engagement: a longitudinal study. *Career Development International*, 15(1), 59–77. <http://doi.org/10.1108/13620431011020899>
- Dirks, K.T. and Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611–28.
- Eby, L.T.; Casper, W.J.; Lockwood, A.; Bordeaux, C.; Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 124–197.
- Fleming, J. H., & Asplund, J. (2007). *Human sigma: Managing the employee-customer encounter*.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A. and Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39, 37–63.
- Frone, M.R.; Yardley, J.K.; Markel, K. S. (1997). Developing and testing the integrative model of work-family interface. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 145–167.
- Furness, V. (2008). Employee management: engagement defined. *Employee Benefits*, 14(April), 57–8.
- Furnham, A. (1997). The half full or half empty glass: the views of the economic optimist vs pessimist. *Human Relations*, 50(2), 197–209.
- Geetha, J., & Mampilly, S. R. (2012). Satisfaction with HR Practices and Employee Engagement : A Social Exchange Perspective. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 4(7), 423–430.
- Gist, M.E. and Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: a theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17(2), 183–211.
- Goh, S., & Richards, G. (1997). Benchmarking the learning capability of organizations. *European Management Journal*, 15(5), 575–583. [http://doi.org/10.1016/S0263-2373\(97\)00036-4](http://doi.org/10.1016/S0263-2373(97)00036-4)

- Grandey, A.A.; Cropanzano, R. (1999). The conservation of resources model applied to workfamily conflict and strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 350–70.
- Grant, A.M. and Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3–34.
- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 102–117).
- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). “Same same” but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 11(2), 119–127.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. and Hayes, T. L. (2002). Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–79.
- Hobfoll, S.E. and Shirom, A. (2000). Conservation of resources theory: applications to stress and management in the workplace. In *Handbook of Organization Behavior* (pp. 57–81).
- Hobfoll, S.E., Johnson, R.J., Ennis, N. and Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 632–43.
- Hughes, J.; Bozionelos, N. (2007). Work life balance as source of job dissatisfaction and withdrawal attitudes. An exploratory study on the views of male workers. *Personnel Review*, 36(1), 145–154.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement At Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <http://doi.org/10.2307/256287>
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: psychological presence at work. *Human Relations*, 45(4), 321–49.
- Karatepe, O.M.; Baddar, L. (2006). An empirical study of the selected consequences of frontline employees’ work-family conflict and family-work conflict. *Tourism Management*, 27, 1017–1028.
- Konrad, A. M. (2006). Engaging employees through high-involvement work practices. *Ivey Business Journal*, 70(4), 1–6. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=20342556&site=ehost-live>
- Lee, T., & Tsai, H. (2005). The effects of business operation mode on market orientation, learning orientation and innovativeness. *Industrial Management & Data Systems*, 105(3), 325–348. <http://doi.org/10.1108/02635570510590147>
- Lourel, M.; Ford, M.T; Gamassou, C.E.; Gueguen, N.; Hartmann, A. (2009). Negative and positive spillover between work and home. Relationships to perceived stress of job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 24(5), 438–449.
- Luchak, A. A., & Gellatly, I. R. (2007). A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 786–793.
- Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J. and Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate: employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 99, 219–38.
- Macey, W.H., Schneider, B., Barbera, K.M. and Young, S. A. (2009). *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30. <http://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Maslach, C., Schaufelli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194.
- Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194. <http://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37. <http://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- Medlin, B., & Green, K. W. (2009). Enhancing performance through goal setting, engagement, and optimism. *Industrial Management & Data Systems*, 109(7), 943–956. <http://doi.org/10.1108/02635570910982292>
- Meijman, T.F. and Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. *Handbook of Work and Organizational Psychology*, 2, 5–33.
- Morgan, Robert M; Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20.
- Morrison, B.W., and Phelps, C. C. (1999). Taking Charge at Work: Extra-role Efforts to Initiate Workplace Change. *Academy of Management Journal*, 42, 403–419.
- Netemeyer, R. G. . J. S. B. R. M. (1996). Development and Validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400–410.
- Ohly, S., Sonnentag, S. and Pluntke, F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive personalities. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 257–79.
- Ott, B. (2007). Investors take note: Engagement boosts earnings. *The Gallup Management Journal*, June(14).
- Parker, S. and Sprigg, C. (1999). Minimizing strain and maximizing learning: the role of job demands, job control and proactive personality. *Journal of Applied Psychology*, 84, 925–39.
- Parker, S., Williams, H. and Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 636–52.
- Parker, S. K. (2000). From Passive to Proactive Motivation: The Importance of Flexible Role Orientations and Role Breadth Self-efficacy. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 447–469.
- Rich, B. L., Lepine, J. a, & Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635. <http://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Robinson, D., Perryman, S. and Hayday, S. (2004). The Drivers of Employee Engagement. *Brighton, Institute for Employment Studies*.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655. <http://doi.org/10.2307/3094827>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <http://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <http://doi.org/10.1108/02683940610690169>

- Salanova, M., Agut, S. and Peiro, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *The Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217–27.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116–131. <http://doi.org/10.1080/09585190701763982>
- Sánchez-Vidal, M. E., Cegarra-Leiva, D., & Cegarra-Navarro, J. G. (2011). Does the work to life conflict affect the organization? | ¿Influye el conflicto trabajo-vida personal de los empleados en la empresa? *Universia Business Review*, 29, 100–115.
- Sarkar, S. (2011). A study on employee engagement at manufacturing industries. *Global Management Review*, 5(3), 62–72.
- Schaufeli, W.B. and Salanova, M. (2007). Work engagement: an emerging psychological concept and its implications for organizations. *Research in Social Issues in Management: Managing Social and Ethical Issues in Organizations*, 5.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <http://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <http://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gon Alez-ro, V. A., & Bakker, A. B. (2002). the Measurement of Engagement and Burnout: a Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. <http://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Seijts, G., & Crim, D. (2006). What engages employees the most or, the ten C's of employee engagement. *Ivey Business Journal*, 23(April), 1–6. <http://doi.org/10.1306/D42695F3-2B26-11D7-8648000102C1865D>
- Shaw, K. (2005). An engagement strategy process for communications. *Strategic Communication Management*, 9(3), 26–29.
- Shorbaji, R., Messarra, L., & Karkoulian, S. (2011). Core self-evaluation: Predictor of employee engagement. *The Business Review*, 17(1), 276–284. Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Core-Self-Evaluation+:+Predictor+of+Employee+Engagement#0>
- Shuck, B., Reio, T. G., & Rocco, T. S. (2011). Employee engagement: An examination of antecedent and outcome variables. *Human Resource Development International*, 14(4), 427–445. <http://doi.org/10.1080/13678868.2011.601587>
- Sonnetag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive personality. A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518–28.
- Takeuchi, H. (2001). Towards a Universal Management of the Concept of Knowledge. In *Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization*, (pp. 315–329).
- Thompson, J. A. (2005). Proactive personality and job performance: a social capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1011–7.
- TILLY, C. (1996). Half a job: bad and good jobs in a changing labor market. *Temple University Press*.
- Tuckey, M. R., Bakker, A. B., & Dollard, M. F. (2012). Empowering leaders optimize working conditions for engagement: A multilevel study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1), 15–27. <http://doi.org/10.1037/a0025942>
- Van der Bij, H., Song, M. and Weggeman, M. (2003). An Empirical Investigation into the Antecedents of Knowledge Dissemination at the Strategic Business Unit Level. *Journal of Product Innovation Management*, 20, 163–179.
- Vandenbergue, C.; Bentein, K. (2009). A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 331–348.
- Villalba, O. (2001). Incremento de la satisfaccion y del compromiso organizacional de los empleados a través del liderazgo efectivo. *Revista Latinoamericana de Administracion*, (26), 5–17.
- Vincent-Höper, S., Muser, C., & Janneck, M. (2012). Transformational leadership, work engagement, and occupational success. *Career Development International*, 17(7), 663–682. <http://doi.org/10.1108/13620431211283805>
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328–346. <http://doi.org/10.1108/13563281111186968>
- Westman, M. (2001). Stress and strain crossover. *Human Relations*, 54, 557–91.
- Wollard, K. K., & Shuck, B. (2011). Antecedents to Employee Engagement. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 429–446. <http://doi.org/10.1177/1523422311431220>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235–244. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>
- Yang, J. and Mossholder, K. W. (2010). Examining the effects of trust in leaders: a bases-and-foci approach. *The Leadership Quarterly*, 21, 50–63.
- Yeung, A. K. and B. B. (1997). Adding Value through Human Resources: Reorienting HRM to Drive Business Performance. *Human Resource Management*, 36(3), 321–35.
- Zhu, W., Avolio, B.J. and Walumbwa, F. O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & Organization Management*, 34(5), 590–619.