

Investigación

INVOLUCRAMIENTO LABORAL Y PRODUCTIVIDAD EN UN AGRONEGOCIO EN SINALOA, MEXICO

José Jaime Zepeda Rodríguez

Doctor en Administración por el Instituto Politécnico Nacional y maestro en Economía por la Universidad Autónoma Chapingo, Profesor área Ciencias Económico-Administrativa, Unidad Los Mochis, Universidad de Occidente, México:
contacto: jaime.zepeda@udo.mx

Zenaida Zulema Delgado Peraza

Estudiante del Doctorado en Innovación y Administración de las Organizaciones, Universidad de Occidente y Maestra en Administración por la misma universidad: Profesora del área Ciencias Económico Administrativas, Unidad Los Mochis, Universidad de Occidente, México, contacto: zulema.delgado@udo.mx

José Soto Karas, Peraza

Estudiante del Doctorado en Innovación y Administración de las Organizaciones, Universidad de Occidente y Maestra en Administración por la misma universidad:
contacto: josekarass@gmail.com .

Jesús Paul Soto Manzanares

Lic. En administración por el ITESM y estudiante de la maestría en gestión y desarrollo empresarial de Universidad de Occidente, México, contacto: jepaso@hotmail.com

RESUMEN

Algunos autores como (Shmailan, 2016), Chung-Chieh Lee y Chih-Jen Chen (2013) y (Langfred, 2004), han explorado la relación entre el involucramiento laboral y la productividad del trabajo. En esta investigación indagamos esta relación en un agro-negocio en la que se utilizó una encuesta como instrumento para obtener la información. Establecimos el involucramiento laboral como variable independiente y la productividad del trabajo como variable dependiente, utilizamos para ello indicadores para medir su relación. Los hallazgos principales registraron primeramente que los indicadores del involucramiento laboral que tuvieron mayor relación con la productividad del trabajo fueron importancia de la tarea y capacitación. En menor relación fueron satisfacción laboral y ambiente laboral. El estudio identificó que los estímulos, autonomía de tareas y variedad de tareas, reflejan una bajísima relación con productividad del trabajo. Por último, el indicador retroalimentación resultó con una nula relación con la variable dependiente.

Palabras clave: involucramiento laboral, productividad.

Recibido: 28 /06/ 2016

Aceptado: 02 /09/ 2016

ABSTRACT

Some authors such as (Shmailan, 2016), Chung-Chieh Lee and Chih-Jen Chen(2013) and (Langfred, 2004) , had explored the relation between labor involvement and work productivity. In this research we enquired this relation in a company from the agri business field in which we used a survey as an instrument in order to obtain the information. We established labor involvement as an independent variable and work productivity as a dependent variable, we used indicators in order to measure their relations. The main findings primarily registered that the indicators related to labor involvement that had more relation with work productivity were task importance and training. With less relation were labor satisfaction and work environment. The study identified that the incentives, tasks autonomy and tasks variety, reflect such a low relation with work productivity. At last, the indicator feedback resulted with null relations with the dependent variable.

Keywords: labor involvement, productivity

LABOR INVOLVEMENT AND PRODUCTIVITY IN AN AGRIBUSINESS IN SINALOA, MEXICO

José Jaime Zepeda Rodríguez

Doctor in Administration by the National Polytechnic Institute and Master in Economics by the Chapingo Autonomous University, Professor in Economic-Administrative Sciences, Los Mochis Unit, University of the West, Mexico:
Contact: jaime.zepeda@udo.mx

Zenaida Zulema Delgado Peraza

PhD student in Innovation and Organization Management, University of the West
And Master in Administration by the same university:
Professor of the Economic and Administrative Sciences area, Los Mochis Unit, University of Occidente, México,
contact: zulema.delgado@udo.mx

José Soto Karas, Peraza

PhD student in Innovation and Organization Management, University of the West And Master in Administration by the same university:
Contact: josekaras@gmail.com.

Jesus Paul Soto Manzanares

Lic. In administration by the ITESM and student of the master's in management and business development of University of the West, Mexico,
contact: jepaso@hotmail.com

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

El presente trabajo de investigación fue desarrollado en un agro-negocio de alta tecnología, en el noroeste de México, especializado en la producción de fertilizantes líquidos altamente competitivos, lo que le permite ser altamente competitivo en este mercado. Su elevado nivel de competencia se fundamenta en la producción con tecnología de vanguardia, sujeta a certificaciones de calidad por organismos acreditadores nacionales e internacionales. En general, toda su operación está permanentemente orientada hacia el incremento de la productividad y la calidad de sus productos y servicios, presionada, entre otras cosas, por la competencia de otras empresas internacionales en el mercado en el que se desenvuelve.

Este contexto de alta competencia, genera presiones constantes para elevar la productividad, por lo que, constantemente se exploran nuevas tecnologías de producción, formas organizacionales para el fomento de una mayor integración del personal hacia la obtención de la mayor eficiencia, que maximice las capacidades y habilidades del personal que en suma permita lograr que las estrategias y políticas administrativas alcancen sus retos.

A pesar de estos importantes y complejos retos, y exigencias que conllevan estas presiones, no se había realizado, previo a esta, ninguna investigación semejante para identificar la relación entre el involucramiento laboral y la productividad, coartando las posibilidades de mejorar su participación laboral y por ende los beneficios que conlleva en la organización.

1.2. Objetivo general

De acuerdo a este contexto, nos propusimos como principal objetivo, identificar la relación entre el involucramiento laboral y la productividad del trabajo.

Por ello, se estableció como variable independiente el involucramiento laboral y se utilizaron los siguientes indicadores: toma de decisiones, autonomía en las tareas, satisfacción laboral, retroalimentación al trabajo, variedad de tareas e importancia de tareas, estímulos económicos y capacitación y/o actualización.

De la misma forma, como variable dependiente, definimos a la productividad, y utilizamos los siguientes indicadores: productividad, reducción de costos, y calidad en el servicio.

1.2.1. Referencias teóricas

El estudio del involucramiento laboral a partir de la ciencia administrativa ha sido utilizado por Schmalian (2016) quien realizó estudios específicos relacionados con la satisfacción laboral y su relación con el compromiso en el trabajo.

Con la misma óptica de administración, Langfred (2004) realizó un estudio considerando tres factores (factor motivacional, factor información y estructural), con el propósito de explicar su relación con la productividad; destaca que la autonomía de tareas tiene una significativa relación con la misma). Otro estudio realizado por Chung-Chieh Lee y Chih-Jen Chen (2013) fue basado en un enfoque administrativo para analizar la relación entre la motivación al trabajo y la actitud laboral con la calidad del servicio en el sector turístico; encontraron que la motivación es clave para lograr una mayor calidad del servicio en el sector estudiado.

Wanyonyi Lubakaya, (2014) sostiene que en el contexto organizacional el involucramiento laboral está relacionado a la existencia de estructuras o mecanismos organizacionales que utilizan el talento humano para tomar parte en las decisiones en su lugar de trabajo.

Nalbadian, Haig R. y Shotter Andrew. (1997) consideran que el involucramiento laboral se refiere a la existencia de una estructura organizacional o mecanismos que utilizan el talento humano para participar

en las decisiones en las estructuras laborales y en una amplia variedad de programas de involucramiento. Otros autores como Chughtai, Aamir Ali. (2008). lo definen como la integración de las acciones laborales.

Por su parte Lorente (1987) define el término como la unión al trabajo individual o de grupo. Lee Eun-Suk, Park y Tae Youn Park. (2015) consideran que el involucramiento laboral es una respuesta efectiva hacia la identificación a una organización basada en un sentimiento de pertenencia y responsabilidad.

Charles R. Emery y Katherine J. Barker (2007) afirman que el involucramiento laboral induce la mejora del entorno de trabajo, calidad del producto, productividad del equipo, y eventual, competitividad de la compañía”.

Lee Eun-Suk, Park y Tae Youn Park. (2015) Señalan que el involucramiento laboral puede beneficiar a empleados y empresas con más autonomía y participación en toma de decisiones lleva a más interés por el trabajo y mayor satisfacción Para empresas la capacidad de involucrar empleados en el proceso de toma de decisiones en la organización lo cual es considerado como un aspecto crucial en el éxito de las mismas.

Charles R. Emery, Katherine J. Barker. (2007) señalan que las prácticas laborales tienen amplia difusión entre empresas de los Estados Unidos y tiene amplia presencia en las empresas más grandes. Señalan que los estudios han mostrado los efectos favorables de involucrar al talento hacia el mejoramiento de las empresas, de hecho, esta ha sido la principal motivación para numerosos estudios. Por ejemplo, han enfocado las herramientas de involucramiento de los recursos humanos hacia la reducción de costos y accidentes de trabajo; señalan que para reducir efectivamente estos se debe desarrollar un sistema efectivo y consistente de compensaciones de los empleados.

Owusu Yaw (1999) señala que para alcanzar

las metas y objetivos mediante las herramientas de involucramiento y desarrollo de los recursos humanos, se debe tener presente, el desarrollo de un sistema ágil de comunicación. Ilustra con algunas de las experiencias japonesas que para alcanzar la calificación de empresa-mundial debe permanentemente aprovecharse la inteligencia del talento humano en el trabajo de equipo.

Preuss Gil A, Lautsch Brenda (2002) registraron que con mayor involucramiento laboral la satisfacción de los trabajadores y su estabilidad mejoran. En su estudio ellos emplean en su estudio de involucramiento de los recursos humanos las siguientes variables: Programa de trabajo, entrenamiento de empleados, definición de métodos apropiados de trabajo

(Tesluk Paul E, Robert J Vance, John E Mathieu, 1999) plantean que para alcanzar el éxito en un ambiente competitivo se deben mejorar los factores de involucramiento laboral de las organizaciones; sus miembros al interior de las organizaciones deben dedicarse a resolver problemas de producción y de calidad y proveer servicios al cliente. Igualmente importante, esto requiere que el talento humano sea hábil y dispuesto a contribuir creativa y pro-activamente. (Ciavarella Mark, 2003) Entretanto los investigadores y administradores señalan la importancia del proceso de involucramiento en las organizaciones, poco conocimiento tiene sobre cómo este proceso debe ser adoptado o implementado sobre una organización en operación.

Un aspecto importante para los investigadores es en particular descubrir en qué momento los programas de involucramiento pueden ser adoptados en el curso de desarrollo de una nueva organización, es decir, si en su etapa de crecimiento o de madurez.

Chughtai, Aamir Ali. (2008) señalan que los programas de fortalecimiento del involucramiento laboral incrementan los resultados de la organización o de los empleados en productividad, reducción de ausentismo, ambiente laboral, compromiso organizacional y

satisfacción del trabajador.

Chadler, Alfred (1962) incluye como factores de involucramiento a identificación con el trabajo, participación activa en el trabajo y percepción de que el trabajo es importante para el empleado; y se relaciona frecuentemente con satisfacción sin embargo, esta relación varía dependiendo de diversas circunstancias, ya que ha investigaciones que han revelado que esta relación no siempre es tan directa.

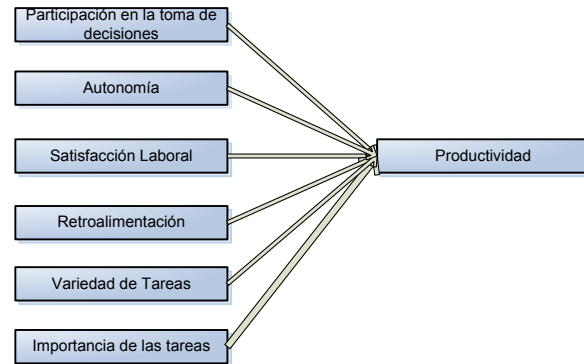
Por su parte, Ciavarella Mark A. (2003) destaca que ante las presiones de obtener más con menos recursos en el contexto de nuevos negocios, el involucramiento de los recursos humanos hacia las organizaciones constituye una de las alternativas más factibles de aplicar; señala que las practicas deben estar orientadas hacia los conocimientos, habilidades y aptitudes

Owusu Yaw (1999) señala que la inclusión de los beneficios de cada facto laboral siguen al menos cuatro etapas para su operación: 1. crear condiciones o ambiente apropiado 2. Iniciar un programa piloto 3. Evaluar los resultados 4. Extender el programa al resto del personal de la empresa.

Nalbadian, Haig R. y Shotter Andrew. (1997) indican que algunas investigaciones refieren que el clima laboral está asociado con resultados globales de la organización, cultura y desarrollo organizacional.

Esquemáticamente los anteriores referentes se resumen en la siguiente:

Figura 1
Involucramiento y productividad



Fuente: Elaboración propia con base esquema de Chung-Chieh Lee, Chih-Jen Chen. (2013.) The Mediating Role of Job Involvement in the Relationship between job Characteristic and Organizational Citizenship Behavior. The Journal of Social Phycology 149(4)474-494

2. MATERIALES Y MÉTODOS

2.1. Sujetos de estudio y selección de la muestra

Esta investigación fué corte cuantitativo, en virtud de que mediante el uso de recursos estadísticos, facilita la identificación de la relación entre las variables de estudio seleccionadas. El método cuantitativo ha sido utilizado en numerosas investigaciones previas, entre otras, por (Shmailan, 2016), (Chen, 2013) y (Langfred, 2004). En el presente estudio, se seleccionaron como variables a involucramiento laboral y productividad, las cuales, se examinaron en el contexto de un agro-negocio especializado en el giro de fertilizantes líquidos del norte de Sinaloa, México; los sujetos de estudio fueron casi la totalidad de los integrantes de la empresa conformada por personal operativo y directivo. Se aplicó una encuesta a

60 personas.

2.2. Confiabilidad del Instrumento utilizado y obtención de datos

La encuesta utilizada como instrumento incluyó 19 preguntas con respuestas a escala tipo Likert. Se consideraron indicadores del involucramiento laboral como variable independiente e indicadores de productividad como variable dependiente. El instrumento utilizado se adecuó a partir de algunas aportaciones en trabajos previos realizados, entre otros, por Chughtai (2008) y Liu-Chun, y Pei-Wen Liao. (2015).

La escala utilizada varió de 1 (en muy bajo grado) hasta 5 (en muy alto grado). La confiabilidad del instrumento con la prueba Alpha- Crombach resultó de 0.858 y con Gutman S. de 0.848, lo cual indica su confiabilidad.

Se examinaron los datos con herramientas de estadística descriptiva, y las respuestas al cuestionario de encuesta aplicada, se procesaron con el estadístico Rho de Spearman que ha sido utilizado en estudios similares al que nos ocupa.

2.3. Características de los sujetos de estudio

El personal en su mayor parte corresponde al sexo masculino (83%) y minoritariamente al femenino (17%). De acuerdo a una revisión de los datos, estas proporciones están determinadas mayormente por el elevado número de técnicos y trabajadores de campo, entretanto, las mujeres están áreas de laboratorio y oficinas administrativas.

Respecto a la edad, , un 44 % cuenta con entre 21 y 30 años, 45 % con más de 31 y menos de 45 años, y únicamente 11 % con más 45 años. Esto refleja una organización con personal joven y activo.

En referencia a la antigüedad, más de la mitad del personal, es decir 67%, tiene entre 1 y 10 años de servicio

al interior de la organización, , un 22% entre 11 y 15 años y solo un 11%, más de 15 años. Estos datos reflejan que se trata de una empresa con personal relativamente con poca experiencia, en sus funciones y formas de trabajo.

Finalmente, se trata de una organización con preparación académica elevada, considerando que la mayoría del personal cuenta con estudios de licenciatura (50%), un 11% con estudios de maestría y/o doctorado y un 5% con estudios técnicos; el 33% restante cuenta solamente con preparatoria. Estos datos de alguna forma contrarrestan la poca antigüedad y falta de experiencia de una parte importante del personal.

Asimismo, el personal cuenta con contrato laboral fijo, lo que seguramente influye en la estabilidad del mismo y en la confianza mostrada hacia la empresa.

2.4. Sobre las Variables de estudio

2.4.1. Variable independiente: involucramiento laboral

Los indicadores de esta variable se integraron por: satisfacción laboral, estímulos económicos, participación en toma de decisiones, capacitación, retroalimentación, variedad de tareas, autonomía en tareas. Se incluyeron las siguientes preguntas:

1. ¿En qué grado su participación en las decisiones determina su interés en el trabajo?
2. ¿En qué grado los estímulos son determinantes para continuar en su trabajo?
3. ¿En qué grado su satisfacción laboral repercute en su interés por realizar su trabajo?
4. ¿En qué grado influye la capacitación y/o actualización en sus tareas?
5. ¿En qué grado la retroalimentación que recibe influye en la calidad de su trabajo?
6. ¿En qué grado, realizar tareas distintas en el trabajo le ayuda a mantener su interés en el mismo?
7. ¿En qué grado su autonomía en las tareas le

permite hacer mejor las cosas?

8. ¿En qué grado la importancia de su trabajo es determinante para mantener su interés en el mismo?

2.4.2. Variable dependiente: Productividad del trabajo.

Los indicadores de esta variable fueron: productividad, reducción de costos, y calidad en el servicio, considerándose las preguntas siguientes:

1. ¿En qué grado considera que se realizan las tareas con eficiencia?

2. ¿En qué grado la empresa ha reducido las pérdidas con respecto al año anterior?

3. ¿En qué grado la maquinaria y equipo es la indicada para hacer el trabajo?

4. ¿En qué grado la calidad ha mejorado en los últimos años?

5. ¿Con qué acierto se cumple con los tiempos de entrega del producto a los clientes?

6. ¿Cuál es el grado de satisfacción que percibe de los clientes que contacta?

7. ¿En qué grado son resueltas las exigencias de los usuarios del producto?

8. ¿En qué grado conoce los manuales de operación de los equipos?

9. ¿En qué grado son resueltas las dudas de los usuarios al adquirir los productos y servicios?

3.- RESULTADOS

El procesamiento de la información se realizó con el auxilio del programa SPSS, específicamente con el estadístico Rho de Spearman recomendado para respuestas en escala, y los valores resultantes en este procesamiento fueron los siguientes:

1. Primeramente, con respecto de la variable independiente definida como involucramiento laboral, los indicadores, con mayor valor estadístico de Rho fueron importancia de la tarea y capacitación. Estos indicadores

tuvieron un valor Rho de Spearman mayor a 0.600 con respecto a la variable dependiente productividad del trabajo. Es de notar, que estos valores han reflejado concordancia con el estudio de Langfred (2004). El hecho de que no sean valores tan elevados, se debe quizás, a la forma específica en la que se conducen las prácticas administrativas que no logran la contundencia que deberían lograr en su instrumentación.

2. El estudio permitió identificar aquellos indicadores de la variable independiente que presentan una relación intermedia con la variable dependiente. Estos fueron satisfacción laboral y ambiente laboral, los cuales reflejaron un coeficiente Rho de 0.500 a 0.580. Consideramos que estos valores indican que los procesos administrativos involucrados con estos indicadores, no están funcionando correctamente, a juzgar por su baja relación con la variable dependiente.

Esto contrasta con los resultados obtenidos por Liu-Chun, and Pei-Wen Liao (2015).

3. El estudio identificó que los indicadores estímulos, autonomía de tareas y variedad de tareas, reflejan una bajísima relación con la variable dependiente. Esto indica que estas no siempre son aceptadas con agrado por parte del personal, como se ha reflejado en otros estudios.

4. Finalmente, el indicador denominado retroalimentación, resultó con una nula relación con la variable dependiente, lo cual es contrastante a lo encontrado por Lee E, Tae Y. y Koo B. (2015), que también refleja algo que no está funcionando correctamente en el contexto laboral en el que el personal se desempeña, lo cual sugiere la necesidad de una reconfiguración de su instrumentación administrativa.

4. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos mostraron que el involucramiento laboral se relaciona con la productividad del trabajo en distintos grados, lo que fue observado

a través de los indicadores importancia de la tarea y capacitación. Similares resultados fueron consignados en diversas investigaciones realizadas con anterioridad. Soumendu (2011), en un estudio efectuado con personal administrativo documentó que la importancia de la tarea tiene un rol determinante en el desempeño de la productividad, que a su vez, ha sido corroborado en otras investigaciones similares. Asimismo, resultados semejantes fueron reportados por Ciavarella (2003), quien reportó una elevada relación de la capacitación con la productividad.

Por su parte, Lee E, Tae Y. y Koo B. (2015), registraron el efecto de la satisfacción laboral en la productividad. En otros estudios realizados por Amna Huandong y Karin S. (2015), y Charles R. Emery (2007), el efecto ha sido registrado en conjunto con otros factores. Un efecto similar fue consignado en un estudio de caso en la industria azucarera, planteado por Wanyonyi Lubakaya (2014).

Sin embargo, en este caso, el grado de relación fue menor a la observada en las investigaciones que se tomaron como referencia. Una posible explicación sería por otros elementos de tipo socioeconómico que no fueron considerados en el presente estudio.

De acuerdo con Soumendu (2011), en un estudio realizado con administradores y ejecutivos se documentó que el ambiente laboral y el reconocimiento a la tarea juegan un papel muy importante en la productividad, que a su vez, ha sido corroborado en otras investigaciones similares.

En lo que respecta al resto de los indicadores cuya relación con la productividad laboral fue baja, como es el caso de los indicadores estímulos, autonomía de tareas y variedad de tareas, contrastan con otros estudios realizados por (Lucifora, 2015) y (Nalbadian, 1997), quienes obtuvieron resultados en los que los estímulos económicos tuvieron un papel relevante.

Sin embargo el hecho de que algunos indicadores

resultaran con bajo grado de relación con la productividad del trabajo, indica que estas relaciones varían de acuerdo a las circunstancias particulares en las que se desarrollan los procesos.

5. CONCLUSIONES

1. El método utilizado es suficientemente preciso para este tipo de estudios; con las variables seleccionadas se alcanzó el objetivo propuesto con suficiente grado de confiabilidad de acuerdo a las pruebas Alpha-Crombach y de Gutman S., como se señaló anteriormente.

2. Con el método utilizado se encontró, a través de sus indicadores, el grado de relación entre las variables estudiadas, lo que permitió alcanzar el objetivo propuesto.

3. Asimismo, este estudio permitió, de una forma general, identificar una alta relación de algunos indicadores del involucramiento laboral, no todos, con la productividad. Esto indica la necesidad de examinar la gestión laboral interna para detectar posibles fallas administrativas

4. En este estudio se confirma que la relación de involucramiento laboral con la productividad está determinada por las circunstancias específicas en las que se desenvuelven dichas variables en cualquier organización, debido a que su relación no sigue un estándar o regla preestablecida; estas no se relacionan de la misma forma como lo han revelado los estudios citados en este mismo documento.

5. En este estudio, el indicador de la variable independiente que presenta mayor relación con la variable dependiente es importancia de la tarea, con un valor Rho Spearman de 0.680.

Sugerencias de investigación

Realizar investigaciones similares en otros giros de empresas que analicen el involucramiento laboral con la productividad del trabajo con el propósito de comprender mejor su relación.

6. REFERENCIAS

Amna Yousaf Huandong y Yang Karin. (2015). Effects on intrinsic and extrinsic motivation on task and contextual performance of pakistani professionals: the mediating role of commitment foci. *Journal of managerial Psychology*. Vol 30:2 pa.133-150

Ciavarella, Mark. (2003). The adoption of high-involvement practices and processes in emergent and developing firms: a descriptive and prescriptive approach. *Human Resource Management*, 337-356.

Charles R. Emery, Katherine J. Barker. (2007). Effect of commitment, job involvement and teams on customer satisfaction and profit. *Team Performance Manager*, Vol. 13 No. 3/4, p 90-101.0

Chadler, Alfred (1962). *Strategy and Structure: chapters in the history of the industrial Enterprise*. Massachusetts: Mit Press.

Chung-Chieh Lee, Chih-Jen Chen. (2013). The relationship between employee commitment and job attitude and its effect on service quality in the tourism industry. *American Journal of Industrial and business*, 196-208.

Chughtai, Aamir Ali. (2008). Impact of Job Involvement on In-Role Job Performance and Cynthia, *Organizational Citizenship Behavior*. *American Review of Public Administration*, 169-183.

Cruz Feria Gerardo. (2004) *Actitud del Trabajador Antecedentes de Involucramiento y Compromiso y Sus Efectos en el Desempeño: Estudio Correlacional en la Industria de las Telecomunicaciones y Tecnologías de Información-Edición Única*. Tesis. Instituto de Estudios Superiores de Monterrey.

Hsu Liu-Chun, y Pei-Wen Liao Pei-Wen. (2015). From job characteristics to job satisfaction on foreign workers

in Taiwan's construction Industry: the mediating role of Organizational Commitment. Ed. Ling Rothrock. Ed. Wiley. Online Publication.

Lee Eun-Suk, Park y Tae Youn Park. (2015). Identifying organizational identification as basic for attitudes and behaviors: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, bulletin 141(5) Sept 2015, 1049-1080.

Langfred, Claus. W. (2004). Effects on Task Autonomy on performance: An extended Model Considering Motivational, Informational, and Structural Mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, vol 89 no. 6 934-945.

Lucifora, Claudio. (2015). Performance related pay and labor productivity. *IZA World of Labor*, 606-632.

Nalbadian, Haig R. y Shotter Andrew. (1997). Productivity under Group Incentives. *American Economic Review*, vol (87) 314-341.

Owusu, Yaw (1999). Importance of employee involvement in world-class agile management systems. *International Journal of Agile Management System*, 107-115.

Preuss, G. A., & Lautsch, B. A. (2002, 03 13). *ABI/INFORM Global*. Retrieved 03 3, 2007, from www.proquest.com
Shmailan, Abdulwahab S. Bin (2016). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: and explorative study. *Issues in Business Management and Economics*, Vol 4 (1) 1-8.

Soumendu, Biswas. (2011). Psychological Climate as an Antecedent of Job Satisfaction & job involvement. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 46 (3) p 465-477.
Tesluk, E., & Vance, R. (1999, 03 24). *ABI/FORM Global*. Retrieved 05 19, 2007, from www.proquest.com

Wanyonyi Lubakaya, Christopher. (2014). Factors affecting job involvement in an organization: case of Nzoia Sugar Company Limited. *International Journal of Innovative research & development*, 77-105.

