



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

**Facultad de Filosofía, Letras y
Ciencias de la Educación**

Escuela de Psicología Organizacional

**IDENTIFICACIÓN DEL TIPO DE
COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LOS
COLABORADORES DE INDURAMA**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
Psicóloga Organizacional

Autora:

Andrade Corral Sofía Isabel

Directora:

Mst. Rodas Tobar Mónica

Cuenca – Ecuador

2017

DEDICATORIA:

A Felipe, por su amor incondicional y el apoyo que me ha dado siempre, que me ha animado a seguir adelante. A Tomás que me ha enseñado los valores más importantes de la vida.

AGRADECIMIENTO:

A Dios por la oportunidad de vencer cada obstáculo. A mi familia por creer en mí y darme ánimo en este camino. A mis nerds por el soporte y ayuda durante toda la carrera. A mi tutora Mónica por el empuje y confianza brindada.

RESUMEN

La siguiente investigación tiene por objeto identificar el tipo de compromiso de los colaboradores de Indurama, a través de la aplicación del Cuestionario de Meyer y Allen (1990) a una muestra representativa de la empresa; además se describirá la cultura organizacional basada en la perspectiva de algunos líderes de la organización para contextualizar los rasgos culturales que han desplegado los fundadores desde la creación de la empresa hasta la actualidad, incluyendo los retos de perpetuar la cultura de generación en generación.

Es preponderante identificar el tipo de compromiso organizacional de los integrantes de la empresa, para poder alcanzar los retos actuales en tiempos de crisis y maximizar sus resultados reteniendo los talentos que están identificados con la organización.

PALABRAS CLAVE:

Compromiso Organizacional, Cultura Organizacional, Valores, Fidelización.

ABSTRACT

This research aimed at identifying the type of commitment of *Indurama* Company collaborators, through the application of the Meyer and Allen (1990) Organizational Commitment Questionnaire to a representative sample of the company. In addition, the organizational culture based on the perspective of some organizational leaders, was described in order to contextualize the cultural traits the founders of the company have developed since its creation to the present. This included the challenges of perpetuating the organizational culture from generation to generation. It was significant to identify the type of organizational commitment of the members of the company, to be able to reach the present challenges in times of crisis, and to maximize its results, keeping in mind the talents that are identified with the organization.

KEYWORDS: organizational commitment, organizational culture, values, loyalty

Ana Isabel Richards de Ortiz


Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA:.....	II
AGRADECIMIENTO:.....	III
RESUMEN	IV
ABSTRACT	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VI
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	VII
ÍNDICE DE TABLAS	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	VIII
CAPÍTULO I: CULTURA ORGANIZACIONAL DE INDURAMA.....	1
Introducción	1
1.1 Reseña histórica.....	1
1.2 Filosofía Corporativa.....	3
1.2.1 Visión y Misión:	3
1.2.2 Valores:.....	4
1.2.3 Estrategia:	4
1.3 Concepto de Cultura Organizacional	5
1.4 Rasgos Culturales de la empresa.....	5
1.5 Reto actual de Indurama en torno a la Cultura Organizacional:	8
CAPÍTULO II: COMPROMISO ORGANIZACIONAL.....	11
Introducción	11
2.1 Concepto de Compromiso Organizacional	12
2.2 Tipos de Compromiso Organizacional.....	13
2.2.1 Afectivo:	15

2.2.2 Continuidad:	15
2.2.3. Normativo:.....	16
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA Y RESULTADOS	18
Introducción	18
3.1 Descripción de la herramienta.....	18
3.2 Definición de la población y muestra.....	21
3.3 Resultados:	23
DISCUSIÓN	38
CONCLUSIONES	39
RECOMENDACIONES GENERALES	41
BIBLIOGRAFÍA	42
ANEXOS	44
Anexo 1. Modelo del Cuestionario Meyer y Allen	45

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Visión y Misión de Indurama	3
Ilustración 2: Octálogo de Valores y Comportamientos	4
Ilustración 3: Estrategia Indurama 2017.....	4

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Características de los tipos de Compromiso Organizacional	13
Tabla 2: Relación entre el tipo de compromiso organizacional y el número de pregunta	19
Tabla 3: Escala de Likert del Cuestionario de Meyer y Allen:	20
Tabla 4: Nivel de compromiso organizacional y sus intervalos	20
Tabla 5: Confiabilidad del cuestionario – versión original	21
Tabla 6: Confiabilidad del cuestionario – versión adaptada al español	21
Tabla 7: Población y muestra por segmentación de áreas de la empresa	22

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Tipos de Compromiso Organizacional.....	23
Gráfico 2: Compromiso Afectivo por área	24
Gráfico 3: Compromiso de Continuidad por área	25
Gráfico 4: Compromiso Normativo por área:.....	26
Gráfico 5: Compromiso Afectivo por tipo de trabajador	27
Gráfico 6: Compromiso de Continuidad por tipo de trabajador	27
Gráfico 7: Compromiso Normativo por tipo de trabajador	28
Gráfico 8: Compromiso Afectivo por género.....	28
Gráfico 9: Compromiso de Continuidad por género	29
Gráfico 10: Compromiso Normativo por género	29
Gráfico 11: Compromiso Afectivo por edad	30
Gráfico 12: Compromiso de Continuidad por edad.....	31
Gráfico 13: Compromiso Normativo por edad.....	31

Gráfico 14: Compromiso Afectivo por antigüedad	32
Gráfico 15: Compromiso de Continuidad por antigüedad.....	32
Gráfico 16: Compromiso Normativo por antigüedad.....	33
Gráfico 17: Compromiso Afectivo por grado de instrucción	34
Gráfico 18: Compromiso de Continuidad por grado de instrucción	34
Gráfico 19: Compromiso Normativo por grado de instrucción.....	35
Gráfico 20: Compromiso Afectivo por personal a cargo.....	36
Gráfico 21: Compromiso de Continuidad por personal a cargo	36
Gráfico 22: Compromiso Normativo por personal a cargo	37

CAPÍTULO I: CULTURA ORGANIZACIONAL DE INDURAMA

Introducción

Al analizar las organizaciones actuales, donde los retos de atracción y retención de personal son cada vez más grandes y la competitividad de las empresas por tener los mejores talentos ya no se limita a elementos de índole económica, existen algunos factores clave que recién se están tomando en consideración. Estos factores como ser el compromiso y la cultura organizacional son importantes a la hora de maximizar los resultados pues permiten identificar factores de pertenencia y fidelización que finalmente se traduzcan en herramientas para alcanzar el desarrollo organizacional.

Las organizaciones son espacios creados para alcanzar un propósito u objetivo a través de los miembros que las componen, donde los comportamientos de los mismos afectan directamente la consecución de las metas fijadas. (Martín, Segredo, & Perdomo, 2013). Es por ello que actualmente las empresas buscan la forma de gestionar los comportamientos de sus trabajadores para alinearlos hacia su propósito, siendo el elemento fundamental la cultura organizacional.

A continuación, se contextualizará la organización donde se aplicará la investigación, se expondrán conceptos teóricos y rasgos culturales de Indurama para comprender la dinámica empresarial en donde se desarrollan los individuos que la componen.

1.1 Reseña histórica

En el año de 1972 en la ciudad de Cuenca, Ecuador, se inicia un emprendimiento de un taller destinado a la producción de productos metálicos como calefones, prensas, cocinetas, calderos, bicicletas, entre otros, llamado Indutechnia e Indurama. Contaban con un personal de 20 personas en un espacio alquilado no mayor a 1.000 metros cuadrados. (Neira & Carrasco, 2015)

En el año de 1980 se trasladan a un lugar propio ubicado en la Av. Don Bosco y Av. De las Américas, contando con 30.000 metros cuadrados y un personal de 250 personas.

Indurama comenzó a especializarse en la producción de cocinas y refrigeradoras debido a la alta demanda del mercado en electrodomésticos, enfocándose en la calidad y diseño de sus artefactos.

La empresa utiliza en sus productos la más alta tecnología, cuyos componentes provienen de proveedores reconocidos mundialmente, ubicados en países como Italia, España, Brasil y China. (Indurama, 2017)

En el tiempo ha podido ofertar al mercado diversas líneas de electrodomésticos, como ser la línea Arian en 1997, Viva en 1998, Croma en el 2000, Spazio en el 2003, Avant en el 2006 y Quarzo en el 2010. Esta última está enfocada en crear espacios modernos, acogedores y atractivos que cautiven al consumidor. (Neira & Carrasco, 2015)

Actualmente Indurama tiene 1650 colaboradores, siendo una de las más grandes industrias Cuencanas. Tiene alcance latinoamericano, está presente en 17 países, entre ellos Colombia, Nicaragua, Guatemala, Panamá, El Salvador, Argentina, Perú, etc., y está emprendiendo un proyecto de construcción de la nueva planta de producción en el sector de Pampa Vintimilla, Azogues. (Indurama, 2017).

1.2 Filosofía Corporativa

La filosofía corporativa de Indurama se compone con la declaración de la Visión, la Misión, los Valores Organizacionales y la Estrategia para el 2017.

1.2.1 Visión y Misión:

Ilustración 1: Visión y Misión de Indurama



Fuente: www.indurama.com

1.2.2 Valores:

Ilustración 2: Octálogo de Valores y Comportamientos



Fuente: www.indurama.com

1.2.3 Estrategia:

Ilustración 3: Estrategia Indurama 2017



Fuente: www.indurama.com

1.3 Concepto de Cultura Organizacional

Actualmente las organizaciones son analizadas desde puntos de vista sociológicos, antropológicos y psicológicos, lo que conlleva a comprender algunos conceptos que circunscriben la vida de las organizaciones, uno de ellos: la cultura organizacional. Esta hace referencia a un “patrón de comportamiento observable de una comunidad u organización que emana de los valores compartidos, creencias y pensamiento” (Marulanda, López, & López, 2016). Este patrón es el que guía la conducta de los miembros que componen la organización, a través de las reglas, símbolos, lenguaje y rutinas que comparten los miembros de una organización y que marcan una diferencia frente a otra (Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009).

Las organizacionales utilizan varias formas de expresar su cultura: logotipos, imágenes, historias, metáforas, rituales, lenguaje y valores (Shadeck, Grzybovski, Beltrame, & Rebelato, 2016), que sirven de guía para moldear y recordar cómo se hacen las cosas dentro de la organización.

La cultura se evidencia asimismo en el comportamiento de sus miembros, donde las actuaciones y actitudes de los mismos llevan el tinte cultural específico de su organización; en este sentido si la cultura propulsa actitudes positivas, devengará en acciones proactivas que conlleven a la consecución de las metas y objetivos de la empresa (Rodas, 2015), siendo así un factor preponderante para alcanzar los resultados.

1.4 Rasgos Culturales de la empresa

Indurama se ha caracterizado por ser una empresa que enmarca su comportamiento en los valores organizacionales, ese ha sido su sello distintivo y el factor que ha permitido a la empresa crecer y consolidarse como una de las industrias cuencanas con mayor prestigio en la ciudad.

En torno a la cultura organizacional, Pablo Daniel Jaramillo (2017), Jefe de Comunicación y Responsabilidad Social de Indurama, y miembro de familia, comenta:

“La cultura organizacional nace de la filosofía del fundador de la empresa o de sus directivos e influye fuertemente en el criterio que se emplea en la contratación del personal. La historia de la empresa, su comportamiento, su proceso de comunicación y de relaciones interpersonales, la toma de decisiones y su filosofía son algunos de los elementos que constituyen la cultura organizacional y es a través de ella que se ilumina y alimenta el compromiso del colaborador con la empresa”.

Al respecto, se presentan a manera de resumen las entrevistas realizadas al Gerente General, Juan Pablo Vela; Gerente de Talento Humano, Daniel Crespo y Jefe de Comunicación y Responsabilidad Social, Pablo Daniel Jaramillo, quienes describen y contextualizan a la empresa en torno a los elementos que componen la cultura organizacional de Indurama.

Juan Pablo Vela (2017) expone que la empresa tiene una cultura de principios, de valores éticos y morales que han sabido transmitir sus fundadores, siendo el cuidado de la gente, la comprensión de sus necesidades, el fomentar el equilibrio entre la vida familiar y laboral y la preocupación por que sus colaboradores tengan una buena calidad de vida, elementos importantes para la comprensión de la cultura.

La cultura de Indurama fue creada por “un grupo de amigos dispuestos a dar todo de sí por la empresa, se basaba en una relación fuerte y estrecha fundamentada en valores. Tenían una visión compartida, más que gente experta eran personas que perseguían un sueño, eso les llevaba a dar lo mejor, a crear, a mejorar, a transformar y todo esto creaba en ellos y en terceros una verdadera inspiración, una verdadera pasión” (Jaramillo, 2017)

Daniel Crespo, (2017) Gerente de Talento Humano de Indurama, comenta que la empresa “se caracteriza por tener una cultura de puertas abiertas, sus dueños y directivos se preocupan mucho por escuchar, por entender, por cuidar a su gente, son personas muy cálidas que impulsan en sus empleados sentimientos de adhesión y de familia”. Desde un principio, se sentía la cercanía entre altos directivos y empleados, no había jerarquías, cuidaban que la relación entre equipos sea de familia, enfocados en un sentimiento de afectividad hacia la gente. Actualmente se siguen reflejando dichos comportamientos, los dueños y directivos son muy sensibles hacia calamidades familiares o situaciones personales, dando toda la apertura, confianza y estabilidad a la gente para atender dichos

asuntos, además de la ayuda y apoyo que brindan a las personas para la consecución de sus objetivos personales. (Vela, 2017)

Un rasgo importante en la cultura de Indurama es la transparencia en la información; “la gente que trabaja en Indurama es parte del equipo, no se consideran personas que van a robar, perjudicar, a dañar, a complicar; sino más bien, partes del concepto que somos parte de la familia, y en la familia debe haber confianza y transparencia”. (Crespo, 2017) Al respecto, Crespo (2017) citaba una frase de uno de los fundadores de la empresa Pablo Jaramillo: *Transparencia y generosidad en lo que podemos compartir, e incluir a todas las personas es clave*, decía que hacía alusión siempre a lo ético y a la honra de la palabra dada a la gente.

Otro rasgo elemental es el impulso al desarrollo de las personas, Indurama busca personas que tengan la capacidad de pensar, que puedan dar sus ideas respecto a los procesos y proyectos que manejan y así aportar con mejoras; crecer personal y profesionalmente dentro de la empresa. (Vela, 2017). Al respecto, mencionado directivo comenta que “necesitamos líderes que hayan crecido con las raíces culturales de la empresa, pues pesa más el que se adapte a la cultura, que el conocimiento técnico que tenga la persona”. Muchos colaboradores han comenzado desde los trabajos más fundamentales y han podido irse desarrollando, las evidencias están en algunas gerencias actuales, tales como la de Transformación, Investigación y Desarrollo, Calidad, Talento Humano, Ingeniería Técnica y Finanzas, que comenzaron algunos siendo bodegueros, asistentes, obreros o ayudantes y han podido desarrollarse internamente hasta llegar a altos puestos directivos. (Vela, 2017)

Es en los últimos años donde el concepto de “Sé un líder de excelencia” ha podido evidenciar y complementar este impulso al desarrollo de la gente, pues si bien antes se fomentaba fuertemente esa cultura familiar y de cuidado de la relación, “faltaban elementos en el comportamiento más de excelencia: reinventarse, asumir retos, tomar decisiones, salir de la zona de ser una empresa cuencana y aspirar más. Eso busca Indurama ahora.” (Crespo, 2017)

Daniel Crespo (2017) sostiene que es a través de complementar los valores empresariales con comportamientos competitivos que permitan a las personas buscar su desarrollo profesional y la excelencia, que la empresa va a poder alcanzar su visión y estar más en

la vanguardia, “la actitud es siempre lo más importante, pero tenemos que buscar el nivel de competencias en las personas para ser de excelencia, y alcanzar a ser los líderes en Latinoamérica”. “Si la empresa es su gente, y si tenemos gente que no se conforma y que siempre está buscando las formas de hacer mejor las cosas, es una empresa de excelencia”. (Vela, 2017)

Por otro lado, se evidencia asimismo un rasgo paternalista en la cultura organizacional de Indurama, al querer cuidar mucho la relación, se puede tender a no decir las cosas en el momento oportuno y de manera clara y directa, a ser muy políticos (Crespo, 2017); asimismo Juan Pablo Vela advertía que “hay que distinguir que el tener un buen ambiente, el respetar a las personas, el cuidar de la gente, se confunde con no exigirle. Se necesita impulsar a la gente a dar más de sí mismas y no a acostumbrarse a estilos muy particulares de hacer las cosas. Cuando se sobreprotege a la persona, se le hace un daño en realidad, ya que estas pueden desplegar comportamientos caprichosos, de insubordinación o sentimientos de frustración, que a la larga genera mediocridad y falta de desarrollo. (Vela, 2017).

1.5 Reto actual de Indurama en torno a la Cultura Organizacional:

Indurama en sus 45 años de trayectoria ha ido evolucionando, creciendo, ampliando sus fronteras y su visión; pasó de ser una empresa cuencana conformada por 20 personas, a una corporación latinoamericana con más de 1500 personas en toda la región. Este crecimiento sin duda pone en riesgo la vivencia de la cultura tal como la plasmaron sus fundadores, al respecto Pablo Daniel Jaramillo (2017) nos comenta: “Actualmente no se asemeja a lo que vivieron décadas atrás esos fundadores; seguramente era más fácil porque era un grupo más pequeño, hoy en día la empresa es más grande y los tiempos han cambiado, hay muchísimas diferencias entre esas dos épocas, y ese es el reto”.

Asimismo Daniel Crespo (2017) expone que “la empresa al ir evolucionando puede tener el riesgo de perder su esencia, la preocupación y el cuidado de la gente se ha ido perdiendo, al crecer en número y también en tecnología, al ser una empresa más sistematizada, más automatizada, al estar cumpliendo procedimientos y estándares mundiales”. Esto puede amenazar el ADN de la empresa, que si bien está bien cimentado

e interiorizado en las personas que la componen, puede verse afectado en el tiempo con la llegada de nuevas generaciones y tendencias mundiales que busquen la profesionalización de la empresa en pro de conseguir resultados.

Para mitigar ese riesgo, es la misión de las generaciones actuales, como personas que conocieron y recibieron ese legado, el transmitirlo y hacerlo crecer, como lo hacen las familias en los cambios generacionales. La complejidad está en que hoy en día, ya sin los fundadores o las personas más allegadas que llevaban ese legado, hay una alta probabilidad de que se pierda su esencia o su norte; pues finalmente la empresa es el resultado de su gente y el estilo de liderazgo de los nuevos líderes, que vienen a la organización y que tienen la oportunidad de desarrollarse y desarrollar a otras personas, inciden muchísimo no solo en los resultados, sino también en la cultura. (Jaramillo, 2017)

Pablo Daniel advierte que “el reto es poder entregar el legado a las siguientes generaciones para que se sostenga de aquí a 10, 20, 50 años, y si no hay una cultura que sustente, que inspire y que genere pasión en la gente, pues tampoco van a haber resultados que inspiren o resultados apasionantes”. Es necesario generar esa visión compartida, sustentada en los valores y principios que fundamentaron la organización, para alcanzar los resultados a corto, mediano y largo plazo, es así como vamos a poder dar pasos generacionales exitosos y conservar nuestra esencia. “No debemos contentarnos con que las cosas estén bien, tenemos que contentarnos y conformarnos cuando las cosas estén súper bien, cuando lleguemos a niveles de excelencia”. (Jaramillo, 2017)

“El amor sin duda es el valor más fuerte que toda persona y empresa puede tener, el amor nos permite crecer como personas, nos permite ser humildes de corazón, nos permite entendernos y respetarnos, esforzarnos y ser mejores, es cabalmente ese amor el que le ha llevado a Indurama conseguir sus más anhelados sueños y a ser reconocida y considerada como un verdadero ejemplo de superación y liderazgo para otras empresas e instituciones así como para la sociedad en general. Es precisamente este valor el que jamás debemos perder, es algo que no se necesita mantener sino cada día hacerlo más intenso y contagiarlo a toda la organización. Este es el reto”. (Jaramillo, 2017)

Como se puede evidenciar en lo expresado por los directivos de la empresa, Indurama tiene una cultura que invita a sus integrantes a sentirse parte de la familia, compartir los mismos valores y fomentar el bienestar y desarrollo de sus trabajadores. La cultura

organizacional es sin duda uno de los elementos fundamentales para la empresa, sus dueños, directivos y trabajadores; constituyéndola en un pilar importante para conseguir los resultados y metas trazadas. Es interesante ver como la empresa pone énfasis en que los integrantes de Indurama interioricen su cultura, siendo requisito necesario para alcanzar la excelencia.

CAPÍTULO II: COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Introducción

Las organizaciones son espacios creados para alcanzar un propósito u objetivo a través de los miembros que las componen, donde los comportamientos de los mismos afectan directamente la consecución de las metas fijadas. (Martín et al. 2013). Es por ello que actualmente las empresas buscan la forma de gestionar los comportamientos de sus trabajadores para alinearlos hacia su propósito, a través de elementos como la cultura y el compromiso organizacional.

Estos dos factores son cruciales en el manejo del talento humano de las organizaciones, y es solamente en los últimos años, que las empresas empiezan a reconocer la importancia en la gestión de los elementos más intangibles de la organización como lo son la cultura y el compromiso. Una de las razones tras la cual los directivos de las empresas se han interesado por desarrollar compromiso en las personas, es que han descubierto que a través de lograr esa identidad y alineamiento, generan mayor competitividad en el mercado global, mayor eficiencia a nivel individual y mayor bienestar en sus trabajadores, que se traducen en un alto índice de productividad. (Omar & Florencia, 2008)

Las organizaciones han venido trabajando con rigor en el mejoramiento del clima laboral, que estudia la percepción de los trabajadores acerca de algunos componentes laborales como ser el ambiente físico y social, las características estructurales y personales y el comportamiento organizacional. (Salazar et al. 2009). El estudio de clima laboral te arroja información de cómo los colaboradores ven a la organización y que tan satisfechos se encuentran en su entorno laboral según como lo perciben, sin embargo no te ayuda a comprender si el trabajador efectivamente está comprometido con la empresa y dispuesto a dar todo su contingente laboral para maximizar la productividad de la misma.

La percepción respecto a ciertos elementos culturales de la organización genera en los trabajadores comportamientos que facilitan u obstaculizan su adopción, (Gorbanev, Agudelo-Londoño, Cortes, & Yepes, 2016) así, si los empleados los perciben como

contradictorios, “afecta su compromiso hacia la empresa y limita la calidad y productividad de ésta” (Gatewood y Riordan, 1997), citado por (Tejada & Arias, 2005, pág. 295)., dándole un peso importante al factor de la cultura en torno al impacto que tiene en el compromiso de los trabajadores.

“La cultura organizacional es el patrón de comportamiento observable de una comunidad u organización que emana de los valores compartidos, creencias y pensamiento.” (Marulanda, López, & López, 2016, pág. 3); son las reglas, símbolos, lenguaje y rutinas que comparten los miembros de una organización y que marcan una diferencia frente a otra (Salazar et al. 2009), pues es este elemento único e intransferible que caracteriza a la empresa, dándole una identidad particular.

Siendo la cultura organizacional, uno de los activos intangibles más importantes con el que cuenta la empresa, es necesario saber cómo los miembros de un sistema perciben, viven o practican los elementos que la componen, ya que, a través de la adopción de la cultura por parte de los trabajadores, se comprometerán hacia la consecución de los objetivos estratégicos.

A continuación se detallarán conceptos y elementos que componen el Compromiso Organizacional, los mismos que serán medidos en esta investigación para identificar el tipo de compromiso que tienen los colaboradores de Indurama.

2.1 Concepto de Compromiso Organizacional

El compromiso organizacional “es un conjunto de vínculos que mantienen a un sujeto apegado a una organización en particular,” tal como lo denomina Arciniegas (2002) citado por (Ríos, Téllez, & Ferrer, 2010, pág. 103). Es esa relación que desarrolla con la empresa que involucra ciertos sentimientos y pensamientos que determinan su actuar. Según Chiang, Núñez, Martín y Salazar (2010) el “compromiso laboral se identifica en las empresas como el vínculo de lealtad por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita” (pág. 90). Investigadores relacionan al compromiso organizacional como un estado psicológico que le vincula a la organización más allá de un contrato legal y formal. Loli (2007) lo denomina un contrato psicológico, el cual “implica la existencia de un conjunto de expectativas recíprocas y están implícitas

dentro de la interacción trabajador-organización que tiene que ver con el compromiso de ambas partes y constituye parte trascendente en la efectividad y competitividad de la organización”.

Se le conoce asimismo al compromiso organizacional como *work engagement*, en un concepto ampliado, se considera que:

“El engagement es un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado al trabajo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción. Más que un estado específico y momentáneo, el engagement se refiere a un estado afectivo- cognitivo más persistente e influyente, que no está enfocado sobre un objeto, evento, individuo o conducta en particular. El vigor se caracteriza por una gran voluntad de dedicar el esfuerzo al trabajo y la persistencia ante las dificultades. La dedicación se refiere a estar fuertemente involucrado en el trabajo y experimentar una sensación de entusiasmo, inspiración, orgullo, reto y significado. La absorción se caracteriza por estar totalmente concentrado y felizmente inmerso en el trabajo, de tal manera que el tiempo pasa rápidamente y se experimenta desagrado por tener que dejar el trabajo”. Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker 2002, citado por López, García, & Pando, (2015).

2.2 Tipos de Compromiso Organizacional

Meyer y Allen en el año de 1991, propusieron una clasificación y un método para determinar el tipo de compromiso organizacional, el mismo tiene 3 componentes: Afectivo, de Continuidad y Normativo. (Loli, 2007), los mismos que serán parte de la metodología aplicada en el presente estudio.

Tabla 1: Características de los tipos de Compromiso Organizacional

Compromiso Afectivo	Compromiso de Continuidad	Compromiso Normativo
Componente emocional	Componente de necesidad	Componente de obligatoriedad
Está en la organización porque <i>quiere</i>	Está en la organización porque <i>necesita</i>	Está en la organización porque <i>debe</i>
Abandonar la organización produce un sentimiento de <i>pena</i>	Abandonar la organización produce un sentimiento de <i>ansiedad</i>	Abandonar la organización produce un sentimiento de <i>culpa</i>
Trabaja por sentimientos de <i>deseo, alegría, pertenencia</i>	Trabaja por sentimientos de <i>conveniencia, utilidad</i>	Trabaja por sentimientos de <i>deber moral, reciprocidad</i>
Identificación y congruencia con los valores de la organización	Aceptación o sometimiento a los valores de la organización	Interiorización de los valores de la organización
Aceptación del cambio, satisfacción, iniciativa, espíritu cooperativo	Mínimo desempeño, ausentismo, rotación	Contribución a los objetivos, interiorización de la misión, prescriptor de la organización
Fuente: Elaboración propia basado en Frías (2014) y Ruiz (2013)		

2.2.1 Afectivo:

El compromiso afectivo, también conocido como emocional o de deseo, se refiere al lazo emocional que forja la persona con la organización, al percibir que ésta satisface sus necesidades y expectativas, (Chiang, Núñez, Martin, & Salazar, 2010), especialmente aquellas relacionadas con los factores psicológicos y objetivos personales de vida. Si la persona siente que la organización apoya la consecución de su objetivo de vida y desarrollo individual, adoptará los objetivos organizacionales como propios y proyectará su vida dentro de la empresa. (Omar & Florencia, 2008)

Asimismo, el compromiso afectivo demuestra una identificación con los valores de la organización, lo cual facilita la adaptación de la persona y la valoración de la cultura organizacional. Algunos rasgos que demuestran este tipo de compromiso es sentir orgullo de trabajar en esa empresa, hablar constantemente de cómo se hacen las cosas en ella, ser solidario cuando la empresa se encuentra en crisis, alegrarse por sus triunfos y recomendar trabajar en ella a amigos y familiares. (Manriquez, Téllez, & Terrer, 2010).

Frías (2014) sostiene que las personas que tienen compromiso afectivo tienden a mostrar conductas más civilizadas, tanto a nivel interpersonal como organizacional, como el involucramiento en actividades de deporte, de ayuda social, de soporte, etc. Al estar en concordancia con la filosofía corporativa de la organización, estas personas están dispuestas a dar más allá de lo que sus tareas le exigen, quedarse trabajando hasta más tarde y realizar actividades extras sin esperar una retribución monetaria. Es por todo lo mencionado anteriormente, que los jefes preferirían tener este tipo de compromiso organizacional en sus colaboradores.

2.2.2 Continuidad:

El compromiso de continuidad o de convivencia, hace referencia a la percepción de la persona de la necesidad de permanecer en la empresa, tras un análisis de costo – beneficio. Omar y Florencia (2008) mencionan que las personas con compromiso de continuidad evaluarán los sacrificios realizados en su trabajo, los perjuicios que acarrearía si abandonara el empleo y las posibilidades de encontrar trabajo en el mercado laboral. Si

considera que el costo de salir de la organización es mayor, permanecerá en la empresa por necesidad, más que por desear genuinamente continuar en ella.

El compromiso de continuidad implica evaluar el tiempo, esfuerzo y dinero que la persona invirtió en la organización vs el beneficio que obtendría de abandonarla. “Se refleja aquí una faceta calculadora pues se refiere a la prosecución de inversiones (planes de pensiones, primas de antigüedad, aprendizaje, etc.) acumuladas y resultantes de la pertenencia a la organización”. (Torres & Quijada, 2005)

Este tipo de compromiso revela un apego de carácter material, pues entra en consideración los costos psicológicos, financieros y físicos que le generaría el abandonar la organización, su permanencia está condicionada en la posibilidad de encontrar un empleo que le proporcione mayores beneficios, si la posibilidad es alta, abandonaría la organización sin mayor reparo. (Manríquez et al. 2010)

El desempeño de los trabajadores con este tipo de compromiso es el mínimo requerido para mantener su empleo, no se sienten identificados con la organización, sino que les conviene permanecer en ella, lo que genera un compromiso pasivo hacia la misma. Es por ello que este tipo de compromiso es el menos preferido por los empleadores.

2.2.3. Normativo:

El compromiso normativo consiste en un sentimiento de deber u obligatoriedad de permanecer en la empresa, por la valoración que realiza el empleado acerca de lo que la organización ha invertido en su desarrollo personal y profesional. (Omar & Florencia, 2008)

Este tipo de compromiso se genera por un sentimiento de reciprocidad, es decir de retribuir al empleador por las prestaciones o beneficios que ha recibido por trabajar en dicha empresa, como por ejemplo capacitaciones, pagos de colegiaturas, ayudas económicas, préstamos, etc. El trabajador siente la obligación moral de permanecer en su organización, pues ésta le brindó la oportunidad de trabajar y desarrollarse.

Según Frías (2014) “este compromiso existe cuando hay una sensación de que quedarse es lo que se debe hacer, lo correcto. Esta sensación puede corresponder a filosofías personales de trabajo o a códigos generales acerca de lo que es bueno o malo”. Es por ello, que las personas que tienen compromiso normativo sienten lealtad hacia su empleador y un sentimiento de deuda con la organización, inclusive generando un sentimiento de culpa al solo analizar la posibilidad de dejarla. Omar y Florencia (2008) sostienen que “esta presión normativa genera en el empleado sentimientos de retribución que se traducen en la obligación (o el deber) de seguir perteneciendo a la empresa como una forma de reconocimiento”.

Los empleadores de este tipo de trabajadores sienten seguridad y garantía de que no abandonarán la empresa, que respaldarán sus decisiones en el mediano y largo plazo y que apoyarán incondicionalmente los planes de la dirección. (Manríquez et al. 2010)

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA Y RESULTADOS

Introducción

El siguiente capítulo detallará la metodología a ser utilizada en la investigación, la misma que será a través de la aplicación del cuestionario de Meyer y Allen a una muestra representativa de la empresa. Se describirá la herramienta para la comprensión en la aplicación y análisis de resultados, luego se definirá a la población y se indicará la muestra escogida para la aplicación de las encuestas; finalmente se mencionará la herramienta utilizada para el procesamiento de los datos y análisis de resultados.

Al final de este capítulo se analizarán los resultados obtenidos en la investigación con sus respectivos comentarios y gráficos descriptivos.

3.1 Descripción de la herramienta

El cuestionario de Meyer y Allen (1991) fue elaborado a partir de una teoría desarrollada por dichos autores en base a un modelo de 3 componentes que conceptualizan el compromiso organizacional. El Dr. John Meyer PHD es reconocido por sus trabajos de investigación y publicaciones en torno a la psicología industrial y organizacional, siendo acreedor en el 2012 al premio Helmuth Prize en Canadá por su distinguido aporte a la ciencia en la rama de la psicología organizacional. (WesternU.ca, 2017). Natalie Allen, es asimismo reconocida por sus aportes en torno a las actitudes de las personas en el entorno laboral, enfocándose en el compromiso organizacional y el trabajo en equipo. (WesternU.ca, 2017). Estos dos autores investigaron la composición del compromiso laboral y cuáles son los factores que diferencian los comportamientos en torno a la empresa empleadora, publicando en 1991 en “Human Resource Management Review” su modelo de 3 componentes del compromiso organizacional con un cuestionario como herramienta de identificación del tipo de compromiso organizacional. (Mind Tools Editorial Team, 2017).

El cuestionario está construido en base a preguntas cerradas a responder en una escala de Likert, consta de 18 ítems, 6 ítems correspondientes a cada componente: afectivo, normativo y de continuidad. Es de aplicación individual o colectiva, dura aproximadamente 15 minutos y tiene por utilidad desplegar planes de acción a nivel organizacional. (Argomedo, 2013)

Las preguntas del cuestionario están relacionadas con sus componentes de la siguiente manera:

Tabla 2: Relación entre el tipo de compromiso organizacional y el número de pregunta

	Afectivo	Continuidad	Normativo
Preguntas	6	1	2
	9	3	7
	12	4	8
	14	5	10
	15	16	11
	18	17	13

Fuente: Elaboración propia, basada en (Robles & García, 2010).

Las preguntas 1, 3, 10, 14, 15 y 18 deberán ser interpretadas a la inversa según el puntaje asignado en la escala.

La escala de Likert está construida con siete opciones de respuesta:

Tabla 3: Escala de Likert del Cuestionario de Meyer y Allen:

Escala	Descripción
1	Totalmente en desacuerdo
2	Moderadamente en desacuerdo
3	Débilmente en desacuerdo
4	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
5	Débilmente de acuerdo
6	Moderadamente de acuerdo
7	Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia, basada en (Robles & García, 2010).

El nivel de compromiso resulta de la suma de la puntuación obtenida por cada componente, interpretando los resultados según la siguiente tabla:

Tabla 4: Nivel de compromiso organizacional y sus intervalos

Nivel	Intervalo
Alto	5.5 – 7.0
Medio	2.5 - 5.4
Bajo	1.0 - 2.4

Fuente: Elaboración propia, basada en (Robles & García, 2010).

La confiabilidad del instrumento tomando la versión original a través del coeficiente de alfa de cronbach corresponde lo siguiente:

Tabla 5: Confiabilidad del cuestionario – versión original

Componente	Coefficiente
Afectivo	0.85
Continuidad	0.79
Normativo	0.73

Fuente: Elaboración propia a través de datos de Meyer y Allen (1997) citado por (Robles & García, 2010)

El instrumento traducido al español, reporta una confiabilidad a través del coeficiente alfa de cronbach correspondiente a lo siguiente:

Tabla 6: Confiabilidad del cuestionario – versión adaptada al español

Componente	Coefficiente
Afectivo	0.82
Continuidad	0.69
Normativo	0.64

Fuente: Elaboración propia a través de datos de Cardoso y Goncálvez (1998) citado por (Robles & García, 2010)

3.2 Definición de la población y muestra

La investigación se realizará a una muestra representativa de 232, de una población de 1650 personas, teniendo un nivel de confianza del 95% y un 5% de margen de error, sacada a través de un cálculo estadístico utilizado para este tipo de investigación.

La muestra fue trabajada en su composición natural, se diferenciaron aspectos demográficos tales como área donde trabaja, tipo de colaborador, género, edad, antigüedad, grado de instrucción y si tiene personal a cargo.

El estudio estará aplicado a las distintas áreas de la empresa, según la siguiente segmentación:

Tabla 7: Población y muestra por segmentación de áreas de la empresa

Área	Total área	Muestra
Abastecimiento y Distribución	188	26
Calidad	24	3
Comercial	353	49
Investigación y Desarrollo	55	8
Ingeniería Técnica	45	6
Finanzas	37	5
Gerencia	2	1
Mejora Continua	13	2
Manufactura	880	123
Talento Humano	40	6
Tecnologías de la información	15	2

Elaborado por: Andrade, S. (2017)

La encuesta fue realizada a través de la plataforma Typeform de manera virtual, y el procesamiento de los datos se realizó automáticamente mediante la misma plataforma, el análisis de los resultados fue realizado a través de la herramienta Microsoft Excel, los mismos que serán presentados a continuación.

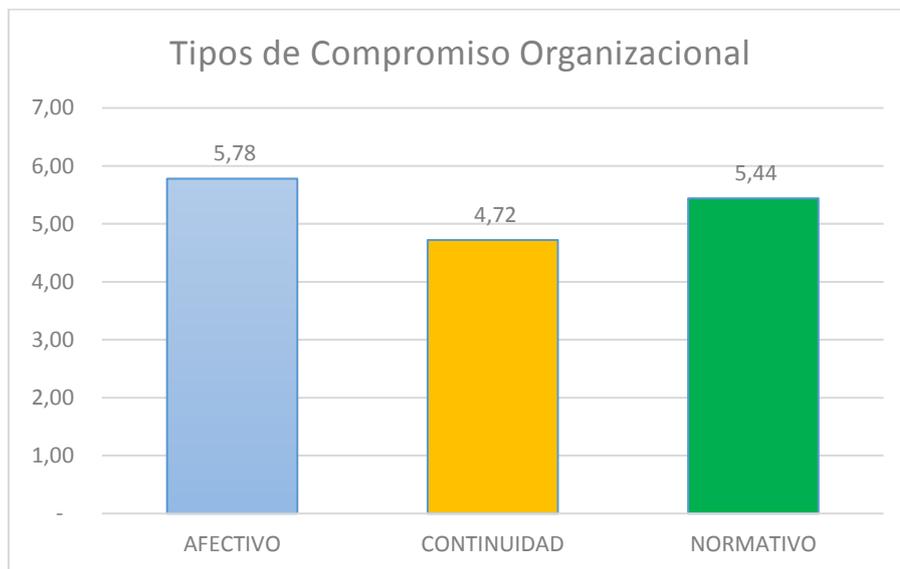
3.3 Resultados:

Los resultados serán interpretados y clasificados por un lado de manera global, tomando en cuenta toda la muestra representativa de la Organización, y por otro lado segmentado según los distintos aspectos demográficos establecidos en la encuesta. Los resultados serán analizados sobre un puntaje máximo de 7 puntos según la escala propuesta anteriormente.

1. Tipos de Compromiso Organizacional:

- Indurama

Gráfico 1: Tipos de Compromiso Organizacional



Elaborado por: Andrade, S. (2017)

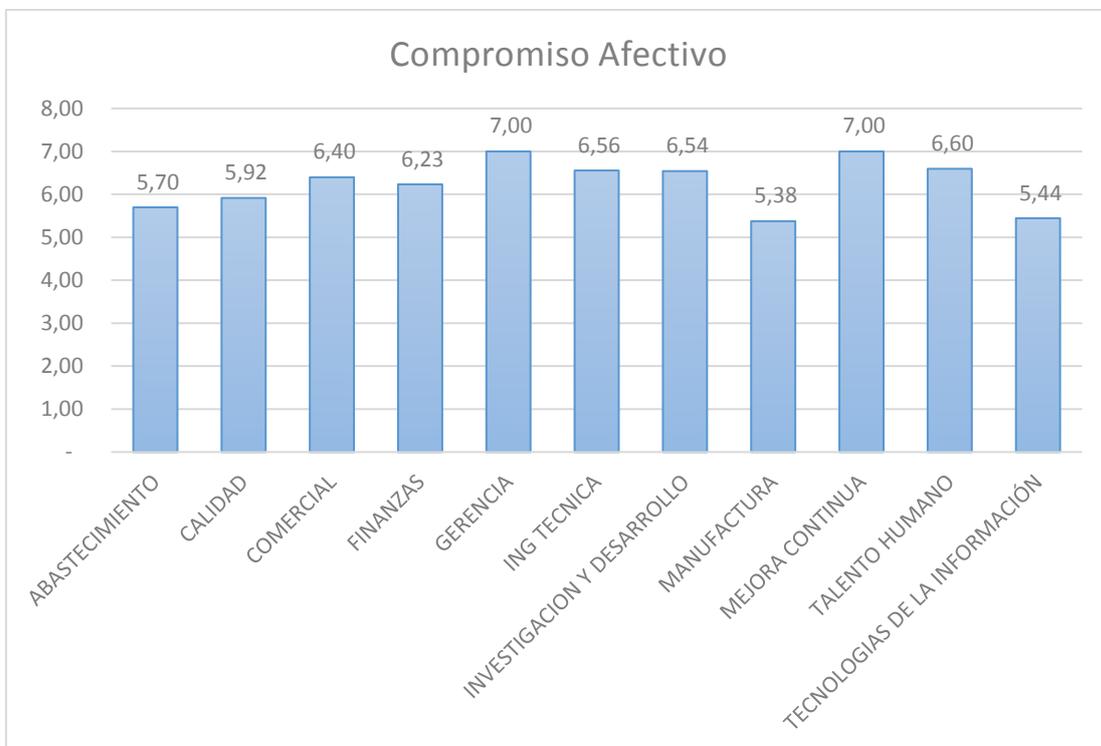
En Indurama predomina el tipo de Compromiso Organizacional afectivo, con un puntaje de 5,78 que corresponde a un alto compromiso de este tipo, lo cual significa que los colaboradores de la empresa tienen un vínculo emocional con la institución, quieren trabajar allí porque se sienten identificados con su filosofía corporativa y promulgan los mismos valores y principios.

Luego se encuentra un nivel medio de compromiso de tipo normativo con un puntaje de 5,44 que indica que los colaboradores sienten lealtad y reciprocidad a la empresa por todo lo que ella les ha brindado en cuanto a oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional.

Finalmente se determina un nivel medio de compromiso de continuidad con un puntaje de 4,72 que corresponde a la percepción de los colaboradores de permanecer en la empresa por necesidad, por dificultad de conseguir otro empleo o por la inversión que han realizado en tiempo, esfuerzo y dinero en la organización.

2. Clasificación por áreas

Gráfico 2: Compromiso Afectivo por área

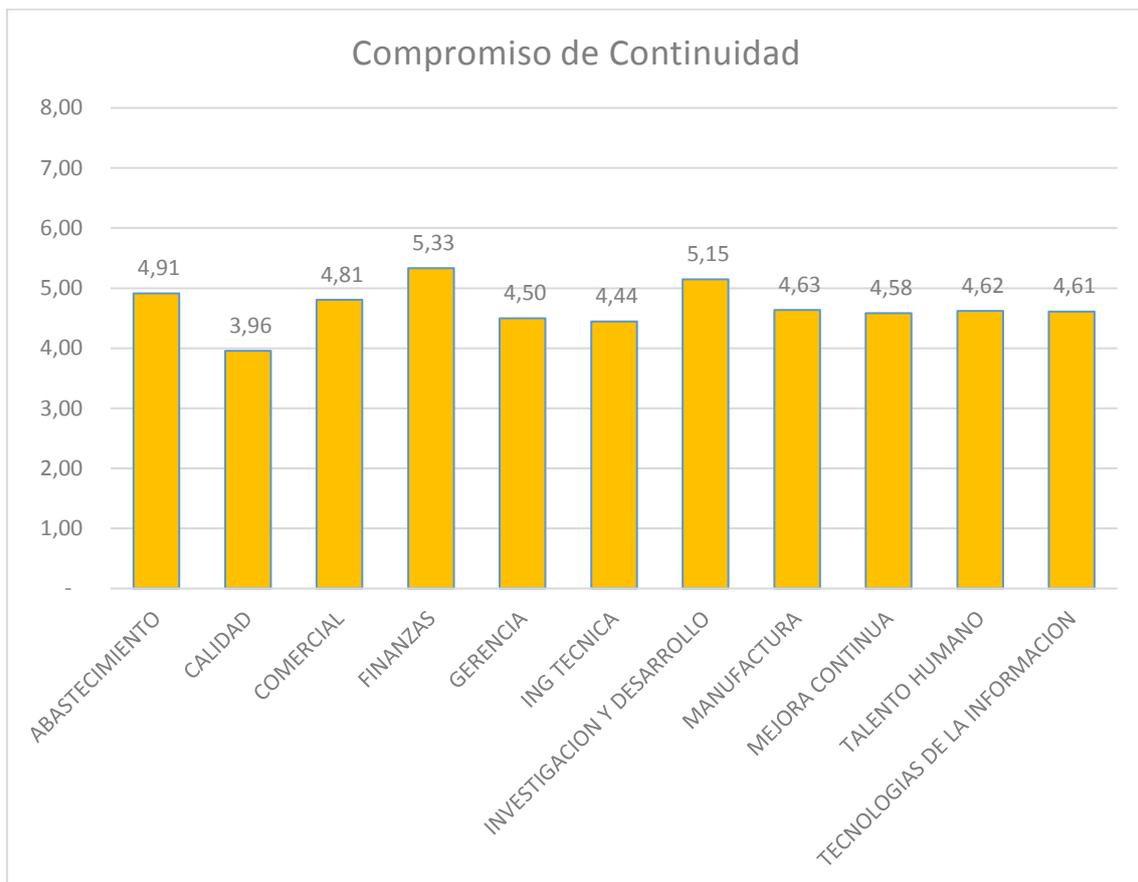


Elaborado por: Andrade, S. (2017)

De los resultados obtenidos observamos que la mayoría de las áreas tienen un compromiso afectivo alto, sobresalen áreas como Gerencia, Mejora Continua, Talento Humano e Ingeniería Técnica. Sin embargo encontramos dos áreas donde existe un nivel medio de compromiso afectivo que son Manufactura y Tecnologías de la Información.

Este tipo de compromiso significa que los colaboradores de la empresa tienen un vínculo emocional con la empresa, se sienten a gusto y felices de acudir a trabajar día a día y ven a la organización como un lugar de desarrollo y crecimiento.

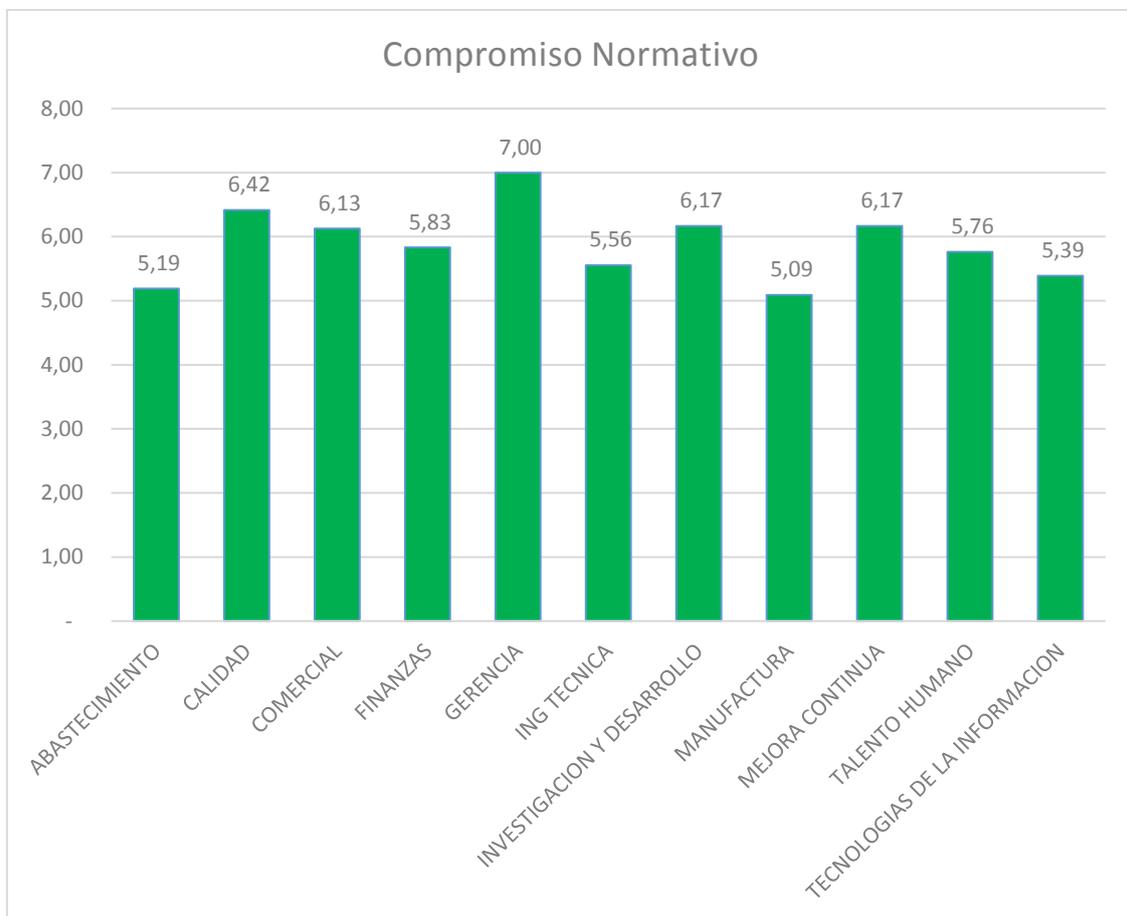
Gráfico 3: Compromiso de Continuidad por área



Elaborado por: Andrade, S. (2017)

Como se observa en el gráfico, encontramos un nivel medio de compromiso de continuidad en todas las áreas, mismo que corresponde a la percepción de los colaboradores de permanecer en la empresa por necesidad, por dificultad de conseguir otro empleo o por la inversión que han realizado en tiempo, esfuerzo y dinero en la organización. Las áreas que tienen mayor compromiso normativo son las de Finanzas e Investigación y Desarrollo, mientras que la que muestra un menor puntaje en este tipo de compromiso es el área de Calidad.

Gráfico 4: Compromiso Normativo por área:



Elaborado por: Andrade, S. (2017)

Se observa un nivel alto de compromiso normativo en la mayoría de las áreas, destacando Gerencia, Calidad, Investigación y Desarrollo y Mejora Continua. Este tipo de compromiso indica que los colaboradores sienten lealtad y reciprocidad a la empresa por

todo lo que ella les ha brindado en cuanto a oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional.

Se observa un nivel medio de compromiso normativo en las áreas de Abastecimiento y Distribución, Manufactura y Tecnologías de la Información.

3. Clasificación por tipo de Trabajador

Gráfico 5: Compromiso Afectivo por tipo de trabajador



Elaborado por: Andrade, S. (2017)

Gráfico 6: Compromiso de Continuidad por tipo de trabajador



Elaborado por: Andrade, S. (2017)

Gráfico 7: Compromiso Normativo por tipo de trabajador

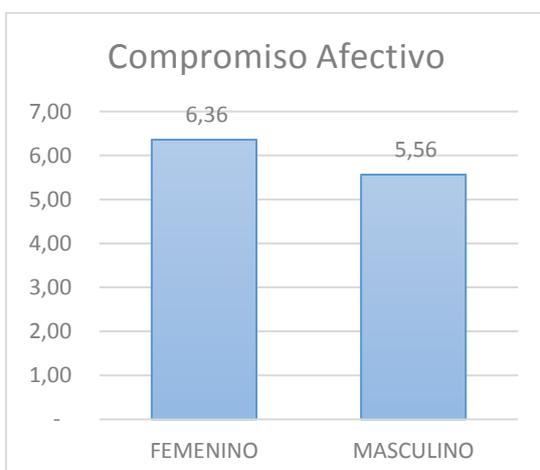


Elaborado por: Andrade, S. (2017)

Se puede observar que de manera general los empleados tienen un mayor nivel de compromiso que los operarios, siendo el tipo de compromiso Afectivo el más alto, seguido por el compromiso Normativo y finalmente el de Continuidad con un nivel medio en ambos tipos de trabajador.

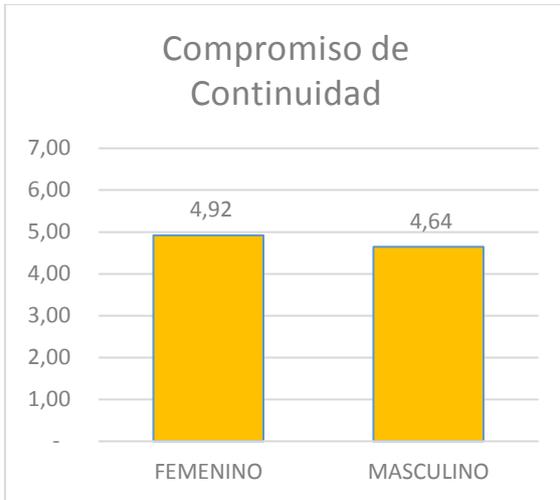
4. Clasificación por género:

Gráfico 8: Compromiso Afectivo por género



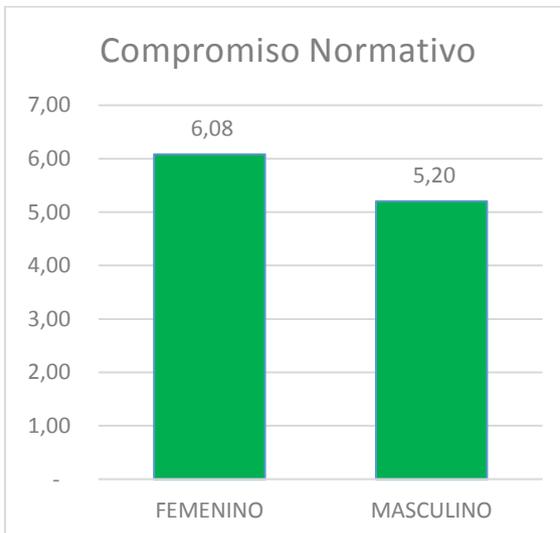
Elaborado por: Andrade, S. (2017)

Gráfico 9: Compromiso de Continuidad por género



Elaborado por: Andrade, S. (2017)

Gráfico 10: Compromiso Normativo por género



Elaborado por: Andrade, S. (2017)

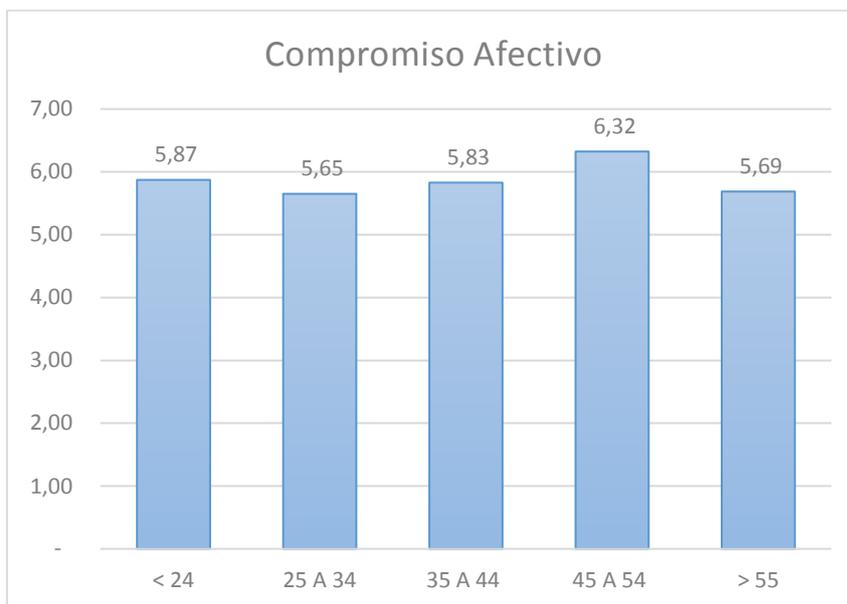
De los resultados se observa que de manera general los colaboradores de género femenino tienen un nivel más alto de compromiso organizacional comparado con sus compañeros de género masculino, predominando un nivel alto de compromiso afectivo y normativo, seguido por un nivel medio de compromiso de continuidad. En el caso de los

colaboradores de tipo masculino se observa un nivel alto en el compromiso afectivo y un nivel medio en los compromisos de continuidad y normativo, lo que quiere decir que tienen un lazo emocional fuerte con la empresa, más que un vínculo de necesidad o deber.

Vale la pena recalcar que la composición de la muestra es mayoritariamente masculina con un número de 175 encuestados representando al 73% de la población, versus 65 participantes de género femenino que representan el 27% de la misma.

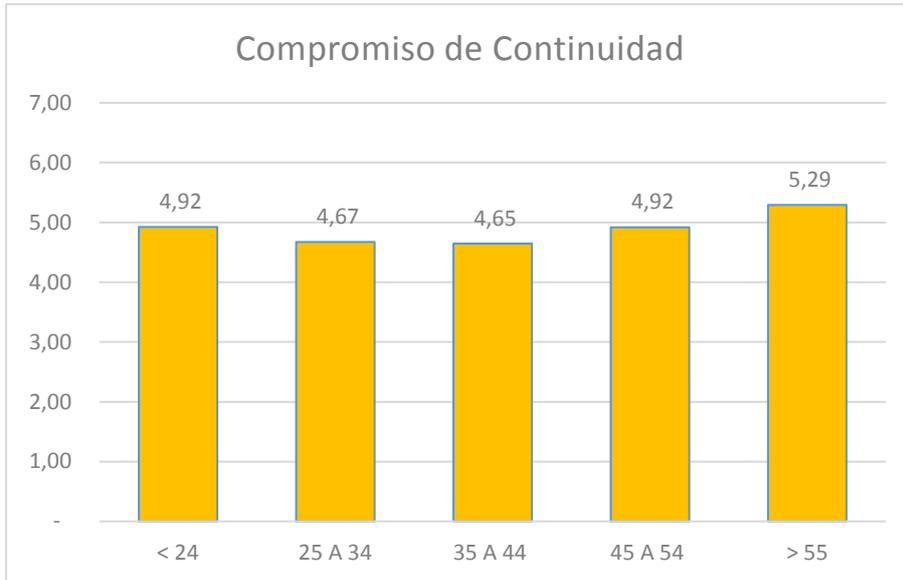
5. Clasificación por edad:

Gráfico 11: Compromiso Afectivo por edad



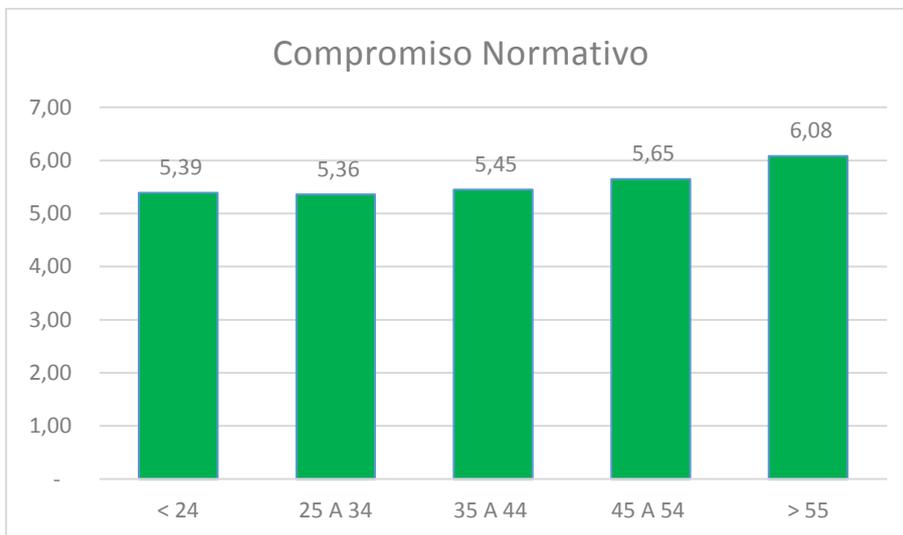
Elaborado por: Andrade, S. (2017)

Gráfico 12: Compromiso de Continuidad por edad



Elaborado por: Andrade, S. (2017)

Gráfico 13: Compromiso Normativo por edad



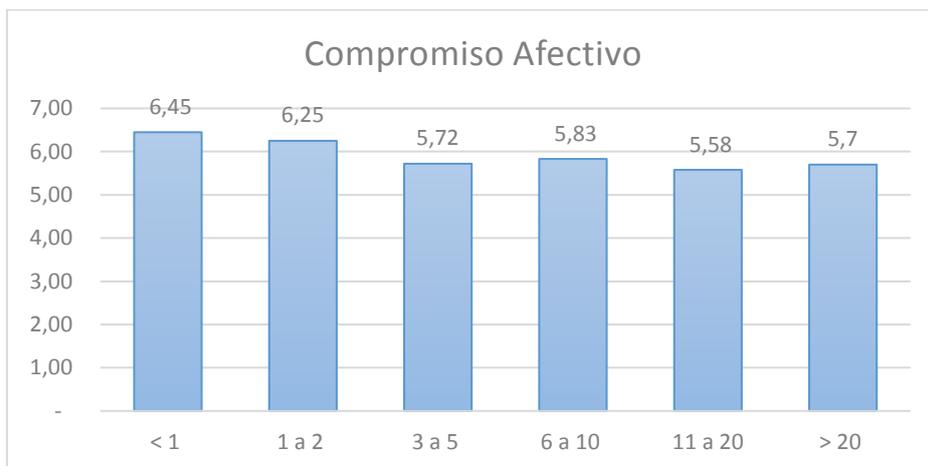
Elaborado por: Andrade, S. (2017)

Como se puede observar en los gráficos, el nivel de compromiso es relativamente el mismo de los 44 años hacia abajo, predominando el compromiso afectivo donde las personas quieren trabajar en la empresa por deseo y alineación a la misma. Las personas

entre 45 y 54 años muestran un mayor nivel de compromiso afectivo hacia la organización, mientras que aquellos con más de 55 años de edad muestran niveles mayores de compromiso normativo, inclusive en el compromiso de continuidad se eleva el puntaje, demostrando que a mayor tiempo de inversión de las personas en la empresa, más sienten la necesidad o el deber de permanecer en ella.

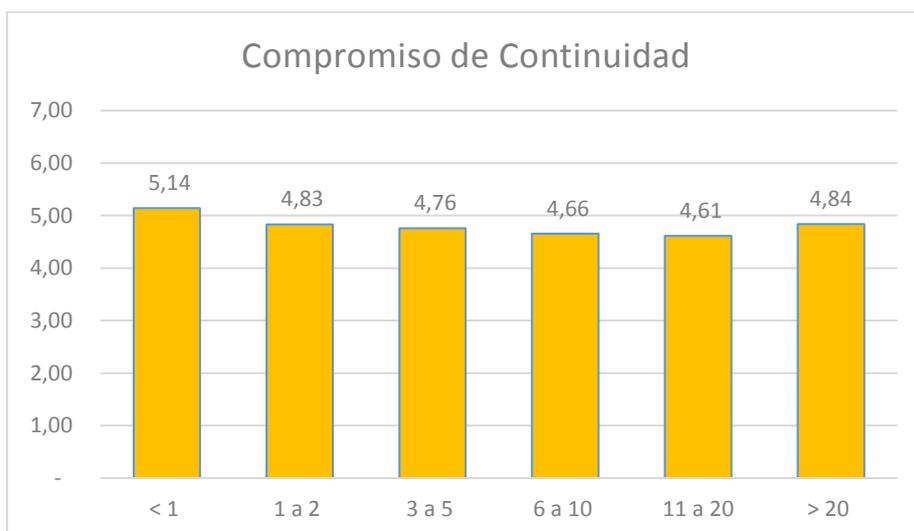
6. Clasificación por antigüedad:

Gráfico 14: Compromiso Afectivo por antigüedad



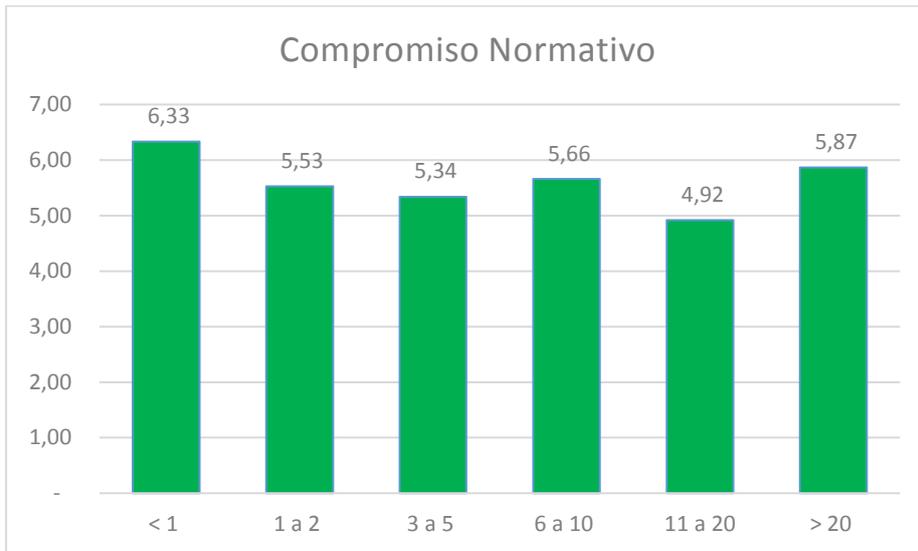
Elaborado por: Andrade, S. (2017)

Gráfico 15: Compromiso de Continuidad por antigüedad



Elaborado por: Andrade, S. (2017)

Gráfico 16: Compromiso Normativo por antigüedad



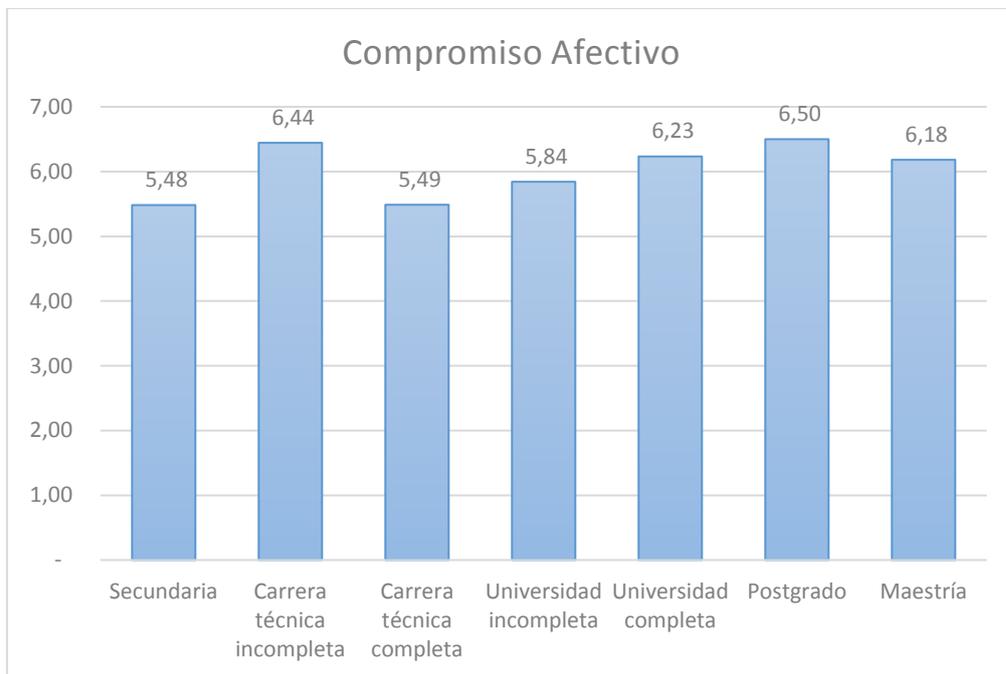
Elaborado por: Andrade, S. (2017)

Los gráficos muestran que el compromiso afectivo es más alto en los primeros dos años de trabajar en la empresa, pudiendo ser efecto de la inducción y el enamoramiento de la organización que se da en los años de formación de los trabajadores.

El compromiso de continuidad se eleva levemente antes de cumplir el año o al estar más de 20 años en la empresa, quizás por la dificultad de conseguir otro empleo en el primer caso y en el segundo por el análisis de costos invertidos durante tanto tiempo en la organización. En torno al compromiso normativo, se muestran niveles altos en los primeros dos años, de 6 a 10 años y en más de 20 años, debido a sentimientos de retribuir al empleador por haberle otorgado un puesto de trabajo y haberlo mantenido durante tanto tiempo dentro de la organización.

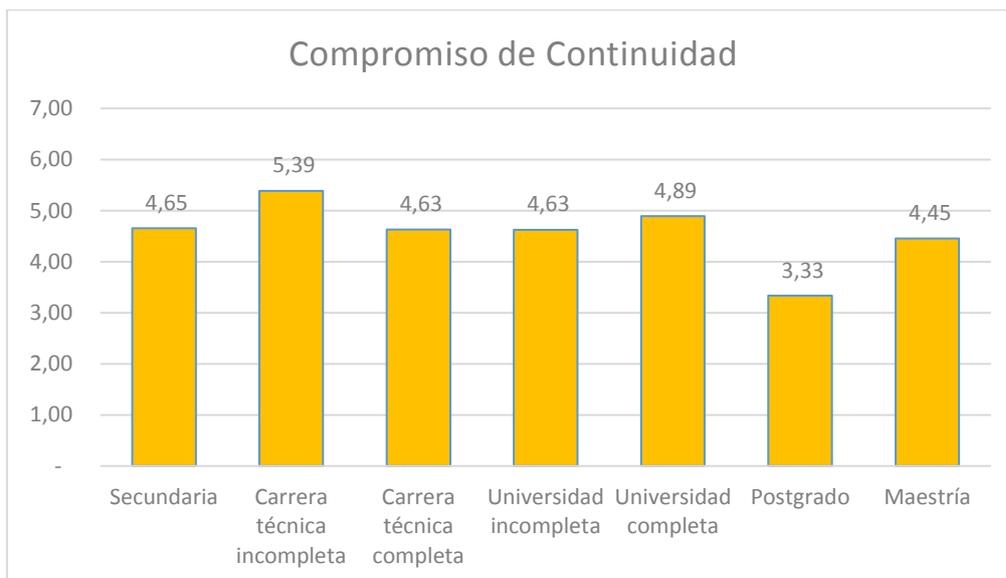
7. Clasificación por grado de instrucción:

Gráfico 17: Compromiso Afectivo por grado de instrucción



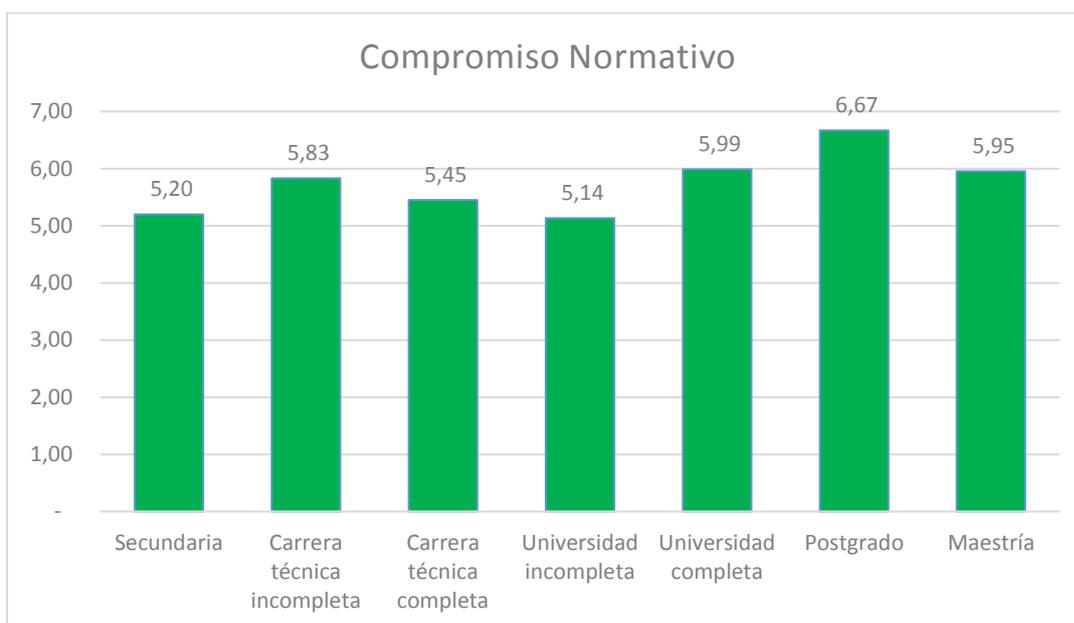
Elaborado por: Andrade, S. (2017)

Gráfico 18: Compromiso de Continuidad por grado de instrucción



Elaborado por: Andrade, S. (2017)

Gráfico 19: Compromiso Normativo por grado de instrucción



Elaborado por: Andrade, S. (2017)

De los resultados obtenidos observamos que el nivel de compromiso afectivo es alto en la mayoría de las categorías, salvo los casos de secundaria y carrera técnica completa donde se obtiene un nivel medio de este tipo de compromiso. Existe un nivel medio de compromiso de continuidad en todos los grados de instrucción y un nivel alto de compromiso normativo en casi toda la categoría salvo en secundaria, carrera técnica completa y universidad incompleta.

Con algunas excepciones se puede decir que, al analizar esta categoría, a mayor nivel de estudio, mayor es el compromiso afectivo y normativo encontrado, lo que sugiere que las personas quieren y deben seguir en la organización por motivos de pertenencia y reciprocidad hacia lo que representa la empresa.

8. Clasificación por personal a cargo:

Gráfico 20: Compromiso Afectivo por personal a cargo



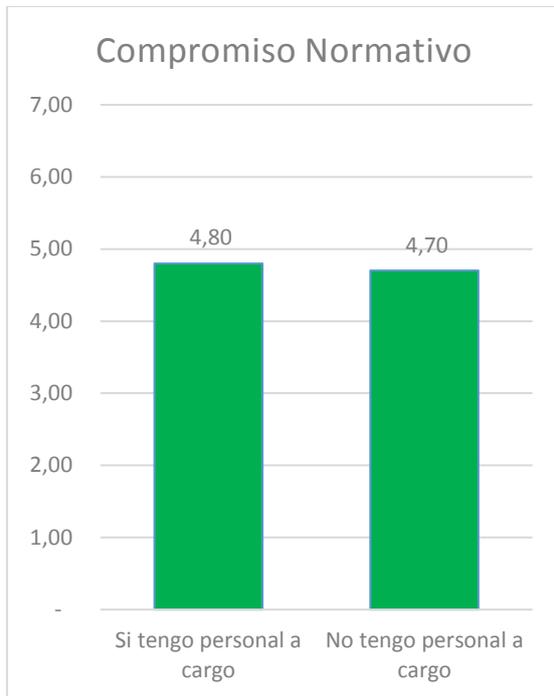
Elaborado por: Andrade, S. (2017)

Gráfico 21: Compromiso de Continuidad por personal a cargo



Elaborado por: Andrade, S. (2017)

Gráfico 22: Compromiso Normativo por personal a cargo



Elaborado por: Andrade, S. (2017)

El análisis de los gráficos muestra que no existen diferencias significativas entre el nivel de compromiso de las personas que tienen o no personal a cargo.

DISCUSIÓN

La investigación nos arroja datos interesantes acerca de la percepción que tienen los trabajadores frente a la organización donde trabajan, donde el compromiso organizacional en sus diferentes dimensiones tienen un papel importante, pues reflejan los pensamientos, sentimientos y conductas que tienen hacia la organización.

Los resultados obtenidos se pueden cotejar con otras investigaciones en el campo del compromiso organizacional en instituciones de otra índole, como por ejemplo en una empresa pública de la ciudad se encontró que de igual manera, predomina en sus trabajadores el compromiso afectivo, seguido por el normativo y en menor grado el de continuidad (Rodas, 2015), demostrando que por lo general, los trabajadores de las empresas cuencanas, tanto públicas como privadas, sienten gusto de trabajar en su organización, se sienten identificadas con ella y comparten los mismos valores y cultura.

Es importante continuar la investigación en este campo para poder tener datos más precisos de por qué cierto tipo de compromiso organizacional predomina en una empresa y a qué factores específicos impacta. En esta investigación se pudo observar cómo la cultura organizacional es el elemento más claro asociado al tipo afectivo de compromiso encontrado en la empresa, al ser uno de los pilares de la gestión de talento humano, sus integrantes sienten un vínculo fuerte hacia la misma expresada en forma de afecto, satisfacción y fidelización.

CONCLUSIONES

En la presente investigación se ha podido analizar el tipo de Compromiso Organizacional que tienen los colaboradores de Indurama, a través del Cuestionario de Meyer y Allen, cumpliendo el objetivo del estudio y confirmándose la hipótesis inicial donde se planteaba que los trabajadores tienen un compromiso de tipo afectivo hacia la organización.

En el estudio se encontró un alto nivel de compromiso afectivo, entendido por el deseo de trabajar en la organización al estar identificado y alineado con la filosofía corporativa de la empresa. Éste incide positivamente en la motivación y eficiencia de los trabajadores, siendo por ello que es el tipo de compromiso preferido por los empleadores, ya que sus colaboradores van a permanecer en la organización por afecto, pertenencia y felicidad de trabajar allí.

El compromiso de continuidad hace referencia al análisis costo – beneficio que realizan los trabajadores de permanecer en la empresa, por el tiempo y dinero invertidos en la misma, siendo el tipo de compromiso menos deseado por los empleadores por tener un alto riesgo de rotación. En la investigación se demostró que, a su vez, es el tipo de compromiso con menor nivel en el personal, resultado que repercute positivamente en la organización, puesto que las personas no están trabajando por mera necesidad o conveniencia.

El compromiso normativo se entiende por el deber que siente el trabajador de permanecer en la empresa en reciprocidad a su empleador por haber invertido en su desarrollo profesional. Este tipo de compromiso tuvo un resultado en nivel medio, lo cual sugiere que las personas no permanecen en la organización solamente por deber moral o lealtad. No obstante tiene un valor mayor al compromiso de continuidad, lo cual es asimismo positivo para la empresa, ya que los colaboradores comprometidos a nivel normativo, son más propensos a adaptarse a los planes de la empresa y de colaborar con ahínco a la consecución de las metas planteadas.

Tras analizar los resultados obtenidos del cuestionario de compromiso organizacional y los rasgos culturales de Indurama, se encuentra que los valores promulgados por la empresa, la prioridad hacia el desarrollo del talento humano, la preocupación hacia el bienestar de sus colaboradores, la apertura y transparencia en sus procesos y el trato

familiar por parte de sus integrantes son factores que definitivamente influyen en el personal hacia generar afecto y fidelidad a la organización. Es por esto que es congruente que los colaboradores tengan un alto nivel de compromiso de tipo afectivo, pues son considerados parte de la Familia Indurama.

El gran reto de la empresa hoy en día es continuar el legado cultural que sembraron sus fundadores para mantener e inclusive fomentar niveles más altos de compromiso afectivo para así, conseguir resultados de manera eficiente manteniendo a la vez personal identificado y feliz de trabajar en la institución.

RECOMENDACIONES GENERALES

Como recomendaciones hacia la empresa está el posicionar con más ahínco los elementos culturales que distinguen a la empresa, ya que si bien los trabajadores están fuertemente identificados con la organización, sienten afecto por la misma y quieren trabajar ahí por desarrollo personal y profesional; existe el riesgo, como mencionaban sus directivos, que se pierdan la cultura con la introducción de nuevas tecnologías, procesos y tendencias mundiales.

Es indispensable que los líderes de la organización fomenten constantemente los comportamientos que pregona Indurama y que fortalezcan ese vínculo emocional y afectivo en todas las áreas de la organización mediante conductas diarias, comunicación interna y actividades regulares; para así lograr una mejora el clima laboral, la satisfacción de la gente y por ende, en los resultados, productividad y utilidad de la empresa.

Se recomienda además emprender estudios de compromiso organizacional en otras organizaciones, pues el conocer el tipo de compromiso que tienen sus colaboradores permite gestionar el talento humano de manera estratégica, identificando elementos de atracción, retención y fidelización para conseguir, por un lado, disminuir la rotación y por otro, aumentar la satisfacción y contribución de los trabajadores de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Argomedo, J. (2013). Satisfacción y compromiso laboral en personal civil de una institución militar de Lima Metropolitana. Lima, Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Chiang, M., Núñez, A., Martin, M., & Salazar, M. (2010). Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad. *Panorama socioeconómico vol. 28*, 90-100.
- Crespo, D. (15 de Junio de 2017). ¿Cómo es la cultura organizacional de Indurama? (S. Andrade, Entrevistador)
- Gorbanev, L., Agudelo-Londoño, S., Cortes, A., & Yepes, F. (2016). Cultura innovadora y grupos relacionados de diagnóstico en un hospital de alta complejidad, Colombia. *Revista de Salud Pública*, 251 - 262.
- Indurama. (2017). Archivos Talento Humano y Valores. Cuenca, Ecuador.
- Jaramillo, P. D. (28 de Junio de 2017). ¿Cómo es la cultura organizacional de Indurama? (S. Andrade, Entrevistador)
- Loli, A. (2007). Compromiso organizacional de los trabajadores de una Universidad Pública. *Producción y Gestión*, 30-37.
- López, M., García, S., & Pando, M. (2015). Factores Psicosociales y Compromiso Organizacional (Work Engagement) en trabajadores del campo. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*.
- Manriquez, M., Téllez, M., & Terrer, J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *Contaduría y Administración*, 103-125.
- Mañas, M., Salvador, C., Boada, J., González, E., & Agulló, E. (2007). La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional. *Revista anual de psicología*, 395 - 400.
- Martín, X., Segredo, A., & Perdomo, I. (2013). Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. *Educación Médica Superior*, 288 - 295.
- Marulanda, C., López, M., & López, F. (2016). La cultura organizacional y las competencias para la gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de Colombia. *Información Tecnológica*, 3 - 10.
- Mind Tools Editorial Team. (11 de mayo de 2017). *The Three Component Model of Commitment*. Obtenido de Mind tools: <http://www.mindtools.com>
- Neira, C., & Carrasco, V. (2015). Newromarketing como estrategia de posicionamiento en los puntos de venta de la marca Indurama. Cuenca, Ecuador.
- Omar, A., & Florencia, A. (2008). Valores personales y compromiso organizacional. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 353 - 372.
- Omar, A., & Florencia, A. (2008). Valores personales y Compromiso Organizacional. *Enseñanza e investigación en psicología*, 353-373.
- Ríos, M., Téllez, M., & Ferrer, J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *Contaduría y Administración*, 103 - 125.

- Robles, D., & García, I. (2010). Estrategias de retención de personal y compromiso organizacional en empleados de una universidad privada. Maracaibo, Venezuela: Universidad Rafael Urdaneta.
- Rodas, R. (2015). "Identificar, y analizar los factores que inciden en la falta de compromiso laboral por parte de los funcionarios públicos de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura del Azuay". Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Ruiz, J. (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Revista de estudios empresariales. Segunda época*, 67-86.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 65 - 75.
- Shadeck, M., Grzybovski, D., Beltrame, B., & Rebelato, A. (2016). La cultura organizacional y los siete pecados capitales: una propuesta para entender los sistemas simbólicos. *Cuadernos EBAPE.BR*, 164 - 181.
- Tejada, J., & Arias, F. (2005). Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 295 - 309.
- Torres, Y., & Quijada, A. (Julio de 2005). Relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional. México: Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa.
- Vela, J. P. (22 de Junio de 2017). ¿Cómo es la cultura organizacional de Indurama? (S. Andrade, Entrevistador)
- WesternU.ca. (11 de mayo de 2017). *Department of Psychology*. Obtenido de WesternU.ca: <http://www.psychology.uwo.ca/people/faculty/profiles/meyer.html>

ANEXOS

Anexo 1. Modelo del Cuestionario Meyer y Allen

ENCUESTA

Agradecemos su colaboración en realizar esta encuesta, por favor responda de manera objetiva. Recuerde que la encuesta es anónima.

Por favor, según la siguiente escala, escriba en el casillero el número correspondiente a su sentir según las preguntas del cuestionario:

Escala	Descripción
1	Totalmente en desacuerdo
2	Moderadamente en desacuerdo
3	Débilmente en desacuerdo
4	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
5	Débilmente de acuerdo
6	Moderadamente de acuerdo
7	Totalmente de acuerdo

Gracias por su compromiso.

-
- 1) Si yo no hubiera invertido tanto en esta organización, consideraría trabajar en otra parte.
 - 2) Aunque fuera ventajoso para mí, no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora.
 - 3) Renunciar a mi organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo.
 - 4) Permanecer en mi organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo.
 - 5) Si renunciara a esta organización pienso que tendría muy pocas opciones alternativas de conseguir algo mejor.
 - 6) Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización.
 - 7) Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento.
 - 8) Esta organización merece mi lealtad.
 - 9) Realmente siento los problemas de mi organización como propios.
 - 10) No siento ningún compromiso de permanecer con mi empleador actual.
 - 11) No renunciaría a mi organización ahora porque me siento comprometido con su gente.
 - 12) Esta organización significa mucho para mí.
 - 13) Le debo muchísimo a mi organización.
 - 14) No me siento como "parte de la familia" en mi organización.
 - 15) No me siento parte de mi organización.
 - 16) Una de las consecuencias de renunciar a esta organización sería la escasez de alternativas.
 - 17) Sería muy difícil dejar mi organización en este momento, incluso si lo deseara.
 - 18) No me siento "emocionalmente vinculado" con esta organización.