



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

CENTRO DE POSGRADOS

Tema:

**COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DEL SECTOR FLORÍCOLA**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magíster en
Psicología mención en Comportamiento Humano y Desarrollo
Organizacional**

Línea de Investigación:

DESARROLLO HUMANO Y CAPACIDADES

Autora:

Josselyn Priscila Paucarima Cajas

Director:

Mg. Segundo Gonzalo Pazmay Ramos

Ambato – Ecuador

Febrero 2024

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **JOSSELYN PRISCILA PAUCARIMA CAJAS**, con cédula de ciudadanía **0504044520**, autor del trabajo de graduación titulado: "COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL SECTOR FLORÍCOLA", previa a la obtención del título profesional de **Magíster en Psicología mención en Comportamiento Humano y Desarrollo Organizacional**, en el centro de **POSGRADOS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, enero 2024



Josselyn Priscila Paucarima Cajas

CC. 0504044520

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DEL SECTOR FLORÍCOLA

Línea de Investigación:

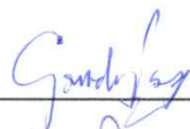
DESARROLLO HUMANO Y CAPACIDADES

Autor:

Josselyn Priscila Paucarima Cajas

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos, Psic. Mg.

CALIFICADOR

f. 

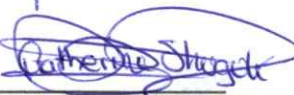
Víctor Manuel Cuadrado Rodríguez, Psic. Mg.

CALIFICADOR

f. 

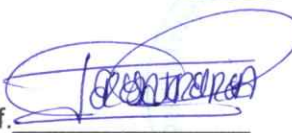
Catherine Nataly Shugulí Zambrano, Psic. Mg.

CALIFICADOR

f. 

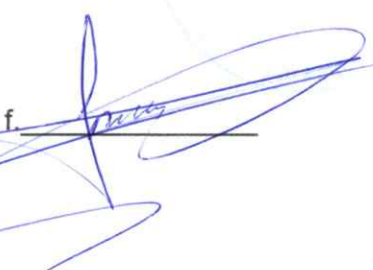
Teresa Milena Freire Aillón, Ing. Mg.

DIRECTORA DE POSGRADOS

f. 

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 

Ambato – Ecuador

Enero 2024



SECRETARIA GENERAL
PROCURADURÍA

DEDICATORIA

A mi familia, por estar siempre para mí, acompañarme, apoyarme e impulsarme cada día.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por concederme sabiduría para elegir el camino correcto. A mis abuelitos Ramiro y Susana, por guiar cada uno de mis pasos. A mi hermano Richard, por ser el eje y el motor principal de mi vida.

RESUMEN

El objetivo principal del proyecto de investigación es diseñar el modelo estratégico de compromiso organizacional para el incremento de la satisfacción laboral de los trabajadores del sector de producción florícola. La misma es de tipo no experimental, corte transeccional, cuenta con un enfoque cuantitativo y alcance descriptivo-correlacional.

Para el desarrollo del estudio se contó con la participación de los trabajadores de la empresa del sector de producción florícola Jardines Piaveri Cía. Ltda., establecida en la ciudad de Latacunga Provincia de Cotopaxi, quienes libre y voluntariamente, completaron los dos instrumentos utilizados: la Escala de Compromiso Organizacional (Meyer, Allen y Smith, 1993, adaptado por Hidrovo y Naranjo, 2016) y la Escala de Satisfacción NTP 394 (Warr, Cok y Wall, 1979, adaptado y validado por Pérez–Bilbao y Fidalgo, 1995).

Dentro del estudio, se evidenció la importancia de correlacionar las variables compromiso organizacional y satisfacción laboral, debido a que su correlación es significativa y aporta de manera sustancial a la organización.

Palabras claves: modelo estratégico, compromiso organizacional, satisfacción laboral, sector productivo, florícola, ecuador.

ABSTRACT

The main objective of the research project is to design the strategic model of organizational commitment to increase job satisfaction among workers in the floriculture production sector. The study is non-experimental, cross-sectional, and employs a quantitative approach with a descriptive-correlational scope.

The study involved the participation of workers from the floriculture production of Jardines Piaveri Cía. Ltda., located in the city of Latacunga, Cotopaxi Province, Ecuador. These workers voluntarily completed the two instruments used: the Organizational Commitment Scale (Meyer, Allen, & Smith, 1993, adapted by Hidrovo & Naranjo, 2016) and the NTP 394 Satisfaction Scale (Warr, Cok, & Wall, 1979, adapted and validated by Pérez–Bilbao & Fidalgo, 1995).

The study highlighted the importance of correlating the variables of organizational commitment and job satisfaction, as their correlation is significant and contributes substantially to the organization.

Keywords: *strategic model, organizational commitment, job satisfaction, productive sector, floriculture, Ecuador.*

ÍNDICE DE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y REPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	6
1.1. Compromiso Organizacional.....	6
1.2. Satisfacción Laboral.....	11
1.3. Relación entre Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral	18
1.4. Sector de Producción Florícola	23
CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO	27
2.1. Tipo de investigación, enfoque de investigación y alcance	27
2.2. Población y herramientas de información	28
2.3. Caracterización de la empresa o institución.....	32
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	35
3.1. Análisis e Interpretación de Resultados	35
3.2. Modelo Estratégico de Compromiso Organizacional para incrementar la Satisfacción Laboral de los colaboradores del sector de producción florícola.....	37
CONCLUSIONES.....	47
RECOMENDACIONES	48
BIBLIOGRAFÍA	49

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población.....	28
Tabla 2. Correlación de variables Compromiso Organizacional – Satisfacción Laboral.	36
Tabla 3. Medidas de Asociación – Correlación de Pearson.	36

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Modelo de Etzioni	10
Cuadro 2. Subescalas que mide la Escala de Compromiso Organizacional	29
Cuadro 3. Subescalas que mide la Escala General de Satisfacción Laboral NTP 394.	30
Cuadro 4. Síntesis de Resultados Escala Compromiso Organizacional	35
Cuadro 5. Síntesis de Resultados Escala Satisfacción Laboral.	36
Cuadro 6. Actividades de fortalecimiento del trabajo en equipo y flexibilidad al cambio.....	41
Cuadro 7. Actividades de interiorización de los valores personales y organizacionales	44
Cuadro 8. Actividades para establecer un modelo de política salarial	46

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Teorías de la satisfacción y la motivación	17
Figura 2. Compromiso y Satisfacción Laboral	21
Figura 3. Escala de Compromiso Organizacional	30
Figura 4. Escala de Satisfacción Laboral	31

INTRODUCCIÓN

El ámbito laboral es fundamental para el desarrollo y crecimiento de los individuos; es capaz de brindarles la oportunidad de crecer personal y profesionalmente. La percepción que genera el talento humano en el mundo organizacional ha evolucionado significativamente. En la actualidad de este dependen factores importantes como la productividad, el desarrollo y el crecimiento sostenible de una empresa.

Bajo este antecedente las compañías deben enfocar su atención en el colaborador y las variables que interviene en el contexto de su satisfacción laboral. Por tanto, es deber de las organizaciones estudiar los medios vinculados a la referida satisfacción y, para ello, es de suma relevancia entender al colaborador como un ser humano relacional e interconectado con varios entornos y escenarios.

Una vez analizados los referentes teóricos sobre compromiso organizacional y satisfacción laboral, se puede inferir que ambas son manifestaciones que existen en el campo laboral, estas inciden directamente en el desempeño de los colaboradores y constituyen uno de los temas centrales de influencia psicosocial en las personas.

Desde la perspectiva del compromiso organizacional, existen factores negativos en las relaciones interpersonales, la baja identidad con la organización, comunicación interpersonal insuficiente e incompatibilidad con valores, creencias y conductas. Todo ello tendrá un impacto negativo en la organización, como errores en la implementación de actividades relacionadas con las políticas de la organización, conflictos por incompatibilidad de estándares entre trabajadores, bajos niveles de productividad y desempeño, diferencias culturales y con los valores de la organización. La inconsistencia requiere de la alta dirección apoye en estos procesos de transformación.

A nivel mundial, tanto el compromiso organizacional como la satisfacción laboral han sido unas de las variables más estudiadas por todo lo que estas significan y

representan dentro de la organización. Martha Alles (2008) menciona que el compromiso organizacional es “el grado en que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella” (p.309). La misma autora en el año 2012 aduce a que la satisfacción con el trabajo “deviene de muchas circunstancias, desde las personales hasta otras que pueden tener relación con la tarea, los jefes, los compañeros, el lugar donde se realizan las tareas” (p.376). Todo esto hace necesario el análisis de estas variables para lograr establecer directrices que permitan un entorno laboral adecuado, para el cumplimiento de objetivos a nivel personal y organizacional.

Por otra parte, en la Constitución del Ecuador, 2008 (Art. 33) hace énfasis en dar garantía a todos los trabajadores de: respetar su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado. Es necesario mencionar que, frente a esto, en las organizaciones del país, existe una gran diversidad de personas, mismas que poseen diferentes culturas, ideologías, percepciones de realidad, etc.; en algunas ocasiones, estos factores forman parte del punto de partida para la existencia de conflictos en la vida diaria de un empleado, más aún cuando la cultura de las personas tiende a ser negativa, como: falta de humanismo, compañerismo, trabajo en equipo, comunicación efectiva, solidaridad; egoísmo, envidias y desmotivación.

Por lo cual, en el ámbito laboral es fundamental tomar en cuenta la expectativa que tienen los colaboradores en relación con el trato que reciben día a día por parte de sus jefes o compañeros de trabajo y la lealtad de los mismo con la organización, para determinar sus niveles de compromiso y satisfacción dentro de cada empresa.

Por su parte, el sector florícola, por el giro de negocio que este maneja, tiene una alta rotación en el personal de producción. Dentro de este aspecto se ha podido notar como las relaciones entre compañeros se han visto deterioradas por los frecuentes conflictos que existen dentro de la organización, incluso en ocasiones se suele escuchar entre los trabajadores no sentir satisfacción en su trabajo, les resulta tedioso y hasta cierto punto cansado. Da como resultado que la satisfacción

laboral de los trabajadores se vea afectada, debido a estas relaciones interpersonales inestables.

Es fundamental señalar que dentro del sector no existen indicadores que permitan visualizar de una manera clara la percepción actual de los colaboradores, respecto a los beneficios, las prestaciones, condiciones de trabajo, el ambiente físico, los valores, sentimientos, nivel de afecto, supervisión, interés de continuidad en la organización, y grado en el cual se sienten obligados a permanecer en la entidad, por todo lo que la esta les ha brindado.

Bajo estos antecedentes, se establece que en el sector florícola el problema detectado es: el deficiente manejo del compromiso organizacional reflejado en la insatisfacción laboral de los trabajadores agrícolas; en donde sus causas más evidentes se asientan en: Percepción de un inadecuado clima laboral, Percepción de débil empatía, Discordancia en el estilo de liderazgo aplicado, Percepción de egoísmo, individualismo y bajos niveles de compañerismo, Frecuentes manifestaciones de barreras en la comunicación, Bajos niveles de participación dentro de un plan de crecimiento profesional y sus efectos más relevantes: Manifestaciones de entorpecidas relaciones interpersonales, Percepción de distorsión en la comunicación, Percepción de bajos índices de trabajo en equipo, Desmotivación en el personal, Dificultad en la ejecución y cumplimiento de tareas, Percepción de distorsión en la comunicación, Altos niveles de rotación de personal.

Es así como se presenta la idea a defender dentro del presente proyecto que refiere a que el diseño del modelo estratégico de compromiso organizacional contribuirá al incremento de la satisfacción laboral de los trabajadores del sector de producción florícola.

La realización del proyecto es gran beneficio, pues este brinda orientación detallada sobre los métodos de mejora en el compromiso organizacional para los diferentes directivos, y de esta manera establece estrategias para incrementar la productividad, lo cual permite el logro de las metas marcadas por la organización. Según el problema percibido, se han establecido los siguientes objetivos:

Objetivo General:

Diseñar el modelo estratégico de compromiso organizacional para el incremento de la satisfacción laboral de los trabajadores del sector de producción florícola.

Objetivos Específicos:

- Revisar los referentes teóricos sobre compromiso organizacional y satisfacción laboral.
- Diagnosticar el compromiso organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del sector de producción florícola.
- Elaborar el modelo estratégico de compromiso organizacional para el incremento de la satisfacción laboral de los trabajadores del sector de producción florícola.
- Evaluar el modelo estratégico de compromiso organizacional para el incremento de la satisfacción laboral de los trabajadores del sector de producción florícola, por criterios de especialistas y beneficiarios.

Para poder cumplir con dichos objetivos se propone un estudio de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, corte transeccional y alcance descriptivo y correlacional (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). La recolección de datos se lleva a cabo a través de la Escala de Compromiso Organizacional (Meyer, Allen y Smith, 1993, adaptado por Hidrovo y Naranjo, 2016) y la Escala de Satisfacción NTP 394 (Warr, Cok y Wall, 1979, adaptado y validado por Pérez–Bilbao y Fidalgo, 1995); con los niveles de confiabilidad y validez necesarios estadísticamente

La presente investigación es de interés pues permite obtener una correlación de dos variables sumamente importantes dentro del ámbito organizacional, como son: compromiso organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores. De la misma manera, es de importancia pues permite determinar los principales factores que afectan a las variables previamente mencionadas; a través del diagnóstico de las mismas, lo cual permite incrementar la satisfacción laboral de los trabajadores a través del modelo estratégico de compromiso organizacional y de esta forma

mejorar el desempeño laboral y la productividad tanto del colaborador como de la organización.

Es original, pues se desarrolla en un sector productivo que es uno de los más grandes del país y que muy poco se conoce. De la misma manera es factible, pues se cuenta con la colaboración de los directivos y colaboradores para el desarrollo, pues ellos son quienes, a su vez, los beneficiados del desarrollo del proyecto que contribuye al cumplimiento de funciones, la reducción de conflictos organizacionales que perjudican el logro de metas y objetivos empresariales y posibilita el desarrollo del diseño de estrategias organizacionales que contribuyan al adecuado funcionamiento de la compañía.

El impacto en el sector de producción florícola es positivo. A través de las debidas indagaciones, es posible desarrollar el modelo estratégico de compromiso organizacional. Este modelo no solo fortalece la calidad de las relaciones interpersonales, sino también la satisfacción laboral de los colaboradores. Esto crea un ambiente de seguridad y confianza para los empleados mediante una serie de estrategias y soluciones que ayudan a mitigar una serie de conflictos relacionados con ambas variables.

Es así como se hace necesaria la obtención de información, la cual debe contener la percepción de los colaboradores, con el objetivo de prevenir los problemas conductuales potenciales del personal y así, obtener los elementos necesarios para la ejecución de acciones correctivas y alternativas de mejora, para retener un personal comprometido y satisfecho, en pro de su desarrollo y crecimiento dentro de la organización.

CAPÍTULO I: ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Compromiso Organizacional

El compromiso organizacional simboliza uno de los activos más sustanciales que los colaboradores le brindan a la organización, por lo cual a lo largo del tiempo se ha convertido en uno de los aspectos más importantes y estudiados por directivos, supervisores y toda persona que se encuentre a cargo de uno o más colaboradores dentro de las organizaciones.

El contar con personas que mantengan un alto nivel de compromiso con la organización, que esta sea vista por ellos como algo propio, facilita que los empleados puedan compartir objetivos comunes con la empresa; a su vez, esto permite que se tenga un alto grado de responsabilidad, mayor cumplimiento con las tareas y objetivos de la empresa, alto nivel de desempeño y se trabaje de manera eficaz, reduciéndose así problemas interpersonales, alta rotación de personal y la supervisión continua sobre el trabajo de los colaboradores.

El grado de compromiso organizacional que mantenga una persona con la empresa en la cual se desarrolla, es fundamental para el logro de objetivos de la misma. Las personas son ejes fundamentales del cumplimiento de las metas que se plantea una organización, sin personas simplemente las organizaciones no funcionarían, pues se caracterizan por ser el motor de la empresa. Se entiende, que el colaborador representa, no solo un recurso más, sino el activo más importante, pues a través de este se desarrollan las actividades planteadas por la empresa.

Definición

Meyer y Allen (1991) citado por Littlewood Zimmerman, H. F. y Littlewood Zimmerman, H. F. (2018) indican que el compromiso es “un estado psicológico que establece el empleado con su organización” (p. 201). Por otra parte, Chávez Carrillo (2015) define el compromiso organizacional como: “el grado en que un empleado se identifica con los valores, normas y políticas de la organización.” (p.38).

Estas definiciones permiten entender cuán necesario es contar con gente comprometida en las organizaciones, pues estos serán el reflejo de toda la estructura de la empresa. Así, como es fundamental mantener personas mentalmente sanas en el entorno en el cual se encuentra, debido a que representan más que la mano de obra, sino que son un conjunto de competencias que encaminan a la organización hacia el logro de resultado.

Como menciona Chávez Carrillo (2015):

Cuando hay compromiso, el trabajador desea continuar siendo parte de la organización. Esto se observa en la disposición del personal hacia los requerimientos de la compañía. Hay acuerdo respecto de las metas. Estas son percibidas como propias y el desempeño se orienta al cumplimiento de las mismas. Hay buenos índices de asistencia y se cumplen voluntariamente las normas de operaciones. (p. 39)

Como se puede notar las ventajas de tener un personal comprometido son altas y es por ello que el estudio de esta variable es tan necesario. Pues significa, que a partir de esto se van a generar cambios positivos en la organización. El logro de objetivos de los colaboradores, es el logro de objetivos de la empresa.

Modelos de Compromiso Organizacional

Existen diversos modelos que analizan el compromiso organizacional, estos toman en cuenta distintos elementos de análisis y medición, los más significativos y relevantes se establecen a continuación.

Modelo de Meyer y Allen

El primer modelo planteado es el de Meyer y Allen que “en contra de la corriente inicial de considerar al compromiso como un constructo único, propusieron una división de tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo” (Meyer y Allen citados por Arias Galicia, 2015 p.110).

- Compromiso afectivo: “toma como base el deseo y se refiere a los lazos emocionales forjados por las personas hacia la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades y expectativas; por ende, disfrutan de su pertenencia en la organización” (Arias Galicia, 2015, p. 110). Es decir, este tipo de compromiso nace cuando el empleado se involucra de forma positiva con la organización, se crean lazos emocionales con la misma al percibir que esta satisface sus necesidades y expectativas, lo cual da paso a que el colaborador busque el bienestar de la empresa a la par del suyo.
- Compromiso de continuidad: “conciencia de la persona respecto a las inversiones de tiempo y esfuerzo que se perderían en caso de dejar la organización, de los costos en los cuales se incurriría al retirarse, o de las pocas posibilidades para encontrar otro empleo” (Arias Galicia, 2015, p. 110). De esta forma, se puede entender que el apego del colaborador con la empresa se da por las ganancias económicas que este le brinda; por lo cual, el desempeño de los colaboradores se ve reducido al mínimo, pues su fin no es el apoyar al crecimiento de la empresa, sino en permanecer en ella. Sin embargo, esto puede cambiar en el caso de que el colaborador sienta que peligra su puesto de trabajo, para lo cual su desempeño subiría para mantener el mismo.
- Compromiso normativo: “lealtad a la organización, quizá por recibir ciertas prestaciones, conducente a un sentido del deber de proporcionar una correspondencia” (Arias Galicia, 2015, p. 111). Similar al compromiso afectivo, este establece un lazo emocional, que le proporciona al trabajador un sentimiento fuerte de permanecer en la empresa, en este caso, el colaborador presentará dos tipos de respuesta que son: una conducta de lealtad y otra de reciprocidad.

Modelo de O'Reilly y Chatman

O'Reilly y Chatman citados por Gallardo Eva (2008) señalan que el compromiso refleja "el vínculo psicológico" que ata al empleado con la organización, este vínculo se puede presentar de tres formas:

- **Conformidad:** Se encuentra relacionada con comportamientos o actitudes que el colaborador muestra para obtener ciertas recompensas específicas.
- **Identificación:** En este punto los colaboradores tienen un sentimiento de filiación con la empresa, respetan sus normas, sus valores y sus logros, pero sin adoptarlos como si estos fueran propios, con el fin de mantener una relación satisfactoria con la organización.
- **Interiorización:** Cuando los objetivos individuales y organizacionales se alinean, se desarrollan trabajadores más comprometidos con sus tareas, pero sobre todo con la organización.

Modelo de Etzioni

Etzioni (1975) considera que a cada manifestación del poder (coercitivo, remunerativo o simbólico) le corresponde un cierto grado de implicación, para lo cual establece tres niveles de implicación: de alineación, de cálculo y moral (Ariza Montes, 1998).

- **Compromiso de alineación:** Es un tipo de compromiso negativo, pues surge una división entre el colaborador y la organización. Así pues, este es el resultado de la presión que ejerce el ambiente sobre el individuo, más que las recompensas que este le puede ofrecer.
- **Compromiso de cálculo:** Es un tipo de compromiso que se encuentra en medio de lo positivo y negativo, pues se consolida por las remuneraciones y los beneficios que el empleado recibe de la organización.
- **Compromiso moral:** Es un tipo de compromiso positivo, pues en este caso los colaboradores se identifican y aceptan los valores y objetivos de la organización, con un alto grado de compromiso con la empresa.

Cuadro 1. Modelo de Etzioni

FORMAS DE PODER	FORMAS DE IMPLICACIÓN		
	Alineación	Cálculo	Moral
Coercitivo	M. Congruentes	M. Incongruentes	M. Incongruentes
Remunerativo	M. Incongruentes	M. Congruentes	M. Incongruentes
Normativo	M. Incongruentes	M. Incongruentes	M. Congruentes

Fuente: Tomado a partir de Ariza, J. (1998). Figura 1. El modelo de Etzioni. Pág. 57. Recuperado de: <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v04/042057.pdf>

Elaborado por: Paucarima, J. (2022)

Importancia del Compromiso Organizacional

Las organizaciones asignan una parte del presupuesto anual para procesos de gestión del talento humano como: reclutamiento y selección, inducción, capacitación y entrenamiento del personal, entre otros; con el fin de encontrar los perfiles más aptos, que aporten positivamente a la empresa y, a su vez, la empresa los permita desarrollarse de la mejor manera, permitiéndole así mejor su desempeño día a día. Sin embargo, esta inversión que hace la organización en desarrollar capacidades en los empleados sería inútil si al poco tiempo de ser contratados los colaboradores abandonan la empresa. Si bien es cierto, existen diversos factores por los cuales una persona abandona un trabajo, si se logra contar con personas comprometidas con la empresa, existirá menos intenciones de irse de la compañía y de esta forma se bajarán los índices de ausentismo y rotación de personal.

El fortalecer el compromiso de los colaboradores para con la empresa, beneficia no solo a la organización, sino al empleado, pues este se encontrará más motivado para poner en práctica todos sus conocimientos, habilidades, actitudes, destrezas, se redoblan esfuerzos para la ejecución de sus respectivas tareas; lo que tiene mayor grado de significancia, en comparación a aquellos colaboradores que no han desarrollado un compromiso con la organización.

Es lógico y sumamente evidente que aquellos trabajadores con altos índices de compromiso se sientan más satisfechos con su trabajo y se involucren con la empresa, sus objetivos y sus metas. Es necesario recalcar que el lugar de trabajo

aporta de manera sustancial al sentimiento de pertenencia al colaborador. Por lo cual, el empleador debe procurar brindarle al colaborador todas las herramientas de desarrollo, tanto a nivel personal como laboral, lo cual ayuda a alinear las metas personales con las organizacionales y hace de su cumplimiento.

Es así como, una empresa que cuente con personal comprometido tendrá un mejor desempeño a nivel operativo y organizacional, mejores productos, servicios y resultados. Se incrementan los ingresos y reducen los costos que significa realizar un proceso de desvinculación de personal; así como, el proceso de reclutamiento y selección. Es por ello que, la importancia del compromiso organizacional, no solo se fundamenta en alcanzar eficiencia, sino que este se convierte en un indicador clave para la consecución de metas organizacionales, por lo cual es necesario que las empresas identifiquen y conozcan el nivel de compromiso y el tipo que predomina en sus colaboradores.

1.2. Satisfacción Laboral

La utilidad del estudio de esta variable se debe principalmente a la relevancia que tiene para identificar deficiencias en temas rendimiento, motivación, rotación y ausentismo de personal. Se ha identificado en varios estudios que la satisfacción en el trabajo se ve reflejada de forma negativa con el estrés laboral y de forma positiva con la productividad de los colaboradores.

Chávez Carrillo (2015) menciona que la satisfacción laboral “responde a una reacción afectiva general en relación con un conjunto de aspectos del trabajo y del medio laboral.” (p.139) Es decir, la satisfacción laboral es el reflejo de una necesidad que puede o no ser satisfecha. Por lo tanto, el eliminar las raíces de la insatisfacción, da como resultado un mejor rendimiento por parte del colaborador en las tareas que este realiza, que se refleja en una mejor y adecuada actitud ante la empresa.

La satisfacción del colaborador parte como un sentimiento que el colaborador tiene hacia su trabajo y como este le permite o no cumplir con sus expectativas y

necesidades. El cumplimiento y desarrollo de estas, le permitirá tener un sentimiento bueno o malo en relación al desarrollo de sus actividades.

Definición

Vallejo Olga (2010) define a la satisfacción laboral como “la actitud del trabajador frente a su propio trabajo” (p.76). Esta actitud se verá influenciada por la percepción del colaborador frente a las actividades que realiza día a día, los beneficios que la organización le brinda, los recursos que ésta le proporciona para cumplir sus actividades, entre otros, de esta forma la actitud que el trabajador tenga puede ser un indicador que mida el grado en el cual a este le gusta su trabajo.

Por otra parte, para Robins (2009) la satisfacción laboral es “una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características” (p. 79). De esta forma, una persona que tenga un alto grado de satisfacción en su trabajo tendrá sentimientos positivos frente a su organización, por otra parte, quien se encuentre insatisfecho tendrá sentimientos negativos. El nivel de reacción afectiva, dependerá del conjunto de factores que se encuentren involucrados en el medio laboral en el cual se está desarrolla la persona.

Pues bien, en función a los conceptos mencionados, se puede deducir que la satisfacción laboral, no es otra cosa que el grado de bienestar que una persona tiene en relación con su trabajo, en base a las percepciones que éste tiene del ambiente, los beneficios, las situaciones que se presentan día a día, lo cual puede influenciar en su actitud frente al trabajo y frente a sus compañeros. Esta influencia permite que el colaborador desarrolle sus actividades de manera adecuada o; por otra parte, no sea eficiente, ni productivo al realizar las tareas encomendadas.

Teorías de la Satisfacción Laboral

Existe una variedad de teorías y modelos que explican de forma teórica que conlleva a las personas a estar o no satisfechas con su trabajo. A continuación, las teorías más relevantes para el estudio propuesto.

Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Maslow resumió en una pirámide la jerarquía de las necesidades humanas, mismas que deben satisfacerse en orden secuencial desde la base hasta la cúspide para que una persona se encuentre satisfecha.

“A grandes rasgos, la jerarquía sigue un camino que debe completarse para llegar a la felicidad, y la búsqueda de los elementos deseados será la generadora de la motivación. Primero se buscaría satisfacer las necesidades fisiológicas, que son aquellas que responden a la supervivencia, y una vez alcanzadas, abordaríamos necesidades relacionadas con la seguridad, o la huida del miedo. Tras esto, nos elevaríamos a la fase de integración, o sentido de pertenencia desde la socialización, el contacto y el amor. Proseguiríamos por las necesidades de autoestima, en las que se trabajaría el respeto, la satisfacción o la reputación, y terminaríamos en la cúspide con la realización personal, que no sólo se refiere a alcanzar el pleno potencial, sino también al legado de nuestras acciones sobre nuestro sentido de la vida y nuestro entorno” (Turiezo Rubén, 2016, p. 25)

La teoría de Maslow pese a ser una de las más criticadas por la dificultad de indagar de forma más científica en su planteamiento, tiene el mérito de rescatar los aspectos de la motivación que en varios casos han sido ignorados, además de proponer un modelo universal de las necesidades humanas.

Pese a la complejidad que tiene Maslow para exponer su teoría, resulta significativa al momento de estudiar la satisfacción laboral, pues expone al ser humano en varias etapas y/o niveles, por los cuales debe pasar un ser humano para sentirse

pleno en su vida diaria, desde la satisfacción de necesidades básicas imprescindibles para sus supervivencia, hasta las necesidades de autorrealización como personas con propósito en la vida.

Teoría bifactorial de Herzberg

Vallejo, Olga. (2010) expone que cuando se quiere hablar de Satisfacción o de Insatisfacción Laboral, se debe dar una mirada e indagación necesaria a Herzberg, quien plantea su teoría de los dos factores:

- Factores intrínsecos o motivadores: se toma en cuenta sentimientos que parten del individuo, tales como: logro, reconocimiento, responsabilidad y progreso.
- Factores extrínsecos o higiénicos: se toma en cuenta factores externos al individuo pero que obviamente los afectan de una u otra manera, tales como: condiciones de trabajo, salario, relaciones interpersonales, seguridad de empleo.

Si la organización es capaz de establecer estos factores de forma adecuada, brinda una mejor oportunidad de permitirle al colaborador satisfacer sus necesidades a nivel intrínseco y extrínseco. Es así, como al satisfacer las necesidades intrínsecas se permite que el colaborador cuente con una sensación mayor de satisfacción no solo con lo que le rodea, sino consigo mismo. El ser reconocido, sentir que cumple los objetivos planteados, genera mayor cantidad de empoderamiento y le brinda mayor grado de desarrollo.

Por otra parte, el contar con las condiciones de trabajo adecuadas, con salarios justos, equitativos y competitivos, promueve que el colaborador sienta mayor nivel de satisfacción y compromiso con las actividades que éste realiza.

Teoría de X y Y de McGregor

Douglas McGregor identificó “dos actitudes en las personas, que pudo analizar y relacionar con aspectos del comportamiento humano y de la motivación, que posteriormente se conocieron como la teoría X y la teoría Y, las cuales tienen características contrastantes.” (Madero-Gómez, S., & Rodríguez-Delgado, D. 2018, p. 96)

- Teoría X: Se establece como negativo dentro del ámbito de la satisfacción del individuo, pues se caracteriza por tener un enfoque de mando y control, en este ámbito la motivación y la satisfacción de los colaboradores se encuentra altamente ligado con las recompensas extrínsecas como son: bonos o incentivos monetarios.
- Teoría Y: A diferencia de la Teoría X, esta se encuentra enfocada a desarrollar el capital humano, sus capacidades de liderazgo y empoderamiento. Se basa en un punto de vista positivo para el desarrollo adecuado de la satisfacción en el trabajo por parte de las personas. En este caso los castigos no son la única forma de motivar a las personas, sino que más bien ellas se alinean a los objetivos de la organización.

A través de estos dos enfoques, se puede identificar de forma administrativa la forma en que se percibe al individuo como un recurso o como un capital activo dentro de la empresa, capaz de brindarle un aporte importante a la misma.

En primera instancia, la organización debe identificar cuáles son las características principales que mantienen sus colaboradores; pues, de esta manera se pueden definir parámetros para alinear de forma más efectiva el desarrollo de los mismos. Las motivaciones de los empleados son las que los impulsan y entenderlas contribuye a satisfacerlas, en cuanto se encuentre en manos de la empresa.

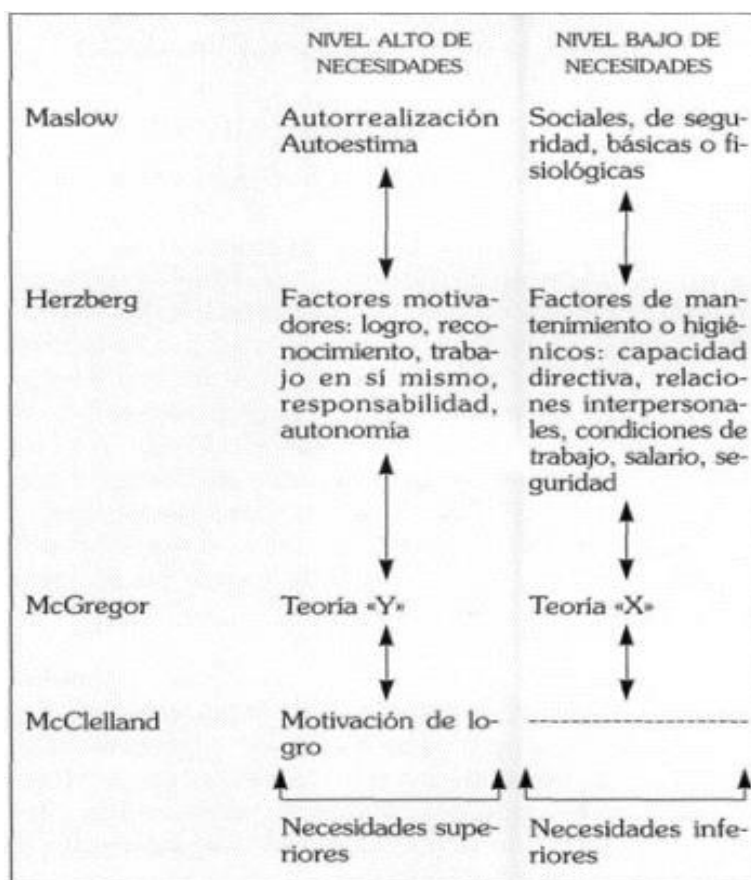
Teoría de las tres necesidades universales de McClelland

Esta teoría fue desarrollada por David McClelland y sus asociados. La cual se centra en tres necesidades: logro, poder y afiliación. (Robbins, 2009)

- **Necesidades de Logro:** Este tipo de necesidad se encuentra influenciada por las habilidades y capacidades personales en las que el individuo se propone metas. De esta forma los colaboradores con una alta necesidad de logro, se encontrarán más satisfechos en medida que vayan se desarrollen, ejecuten y cumplan sus metas dentro de la organización.
- **Necesidades de Poder:** en este punto se establecen dos tipos de poder: socializado y personal. El primero, se preocupa más por las personas y el otro se enfoca en su propio beneficio. En este caso las personas se sentirán satisfechas siempre y cuando tengan reconocimiento social y puedan influir y controlar a otras personas.
- **Necesidades de Afiliación:** En este caso, los niveles de amistad son más altos, las personas tienen una alta necesidad de pertenecer a grupos sociales. De esta manera, quienes sean capaces de mantener relaciones sólidas y desarrollarse dentro de un buen ambiente de trabajo se sentirán satisfechas.

Es importante tener en cuenta las necesidades de los colaboradores, pues son fundamentales al momento de estudiar al ser humano de manera integral. De la misma manera, se debe encontrar un equilibrio entre sus necesidades y las de la organización, para identificar formas de alinearlas, pues solo de esta manera al momento de cubrir las necesidades de ambas partes, se logra una entera satisfacción, no solo por parte de la organización, sino de los colaboradores que la integran. Lo cual beneficia, no solo al colaborador, sino a la empresa como tal, pues se representa índices más altos de desempeño, de eficacia, de rendimiento y de otros indicadores importantes para el desarrollo adecuado de la empresa.

Figura 1. Teorías de la satisfacción y la motivación



Fuente: González, L. (2015). Cuadro 5. Teorías de la satisfacción y la motivación centradas en el contenido: áreas compartidas. Pág. 103. Recuperado de: <https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/97527>

En general, estas teorías sugieren que a la satisfacción laboral la puede influir diversos factores, como las condiciones físicas del trabajo, la remuneración, las relaciones humanas, el capital psicológico y la comunicación organizacional. Es importante que las organizaciones valoren y trabajen en las condiciones de los trabajadores con la finalidad de propiciar ambientes de trabajo saludables, que no solo los afecten a ellos sino también a los estudiantes y a la productividad de la organización.

Importancia de la Satisfacción Laboral

Arnold y Randall (2012) establecen que la satisfacción laboral es importante por dos razones fundamentales: la primera, es un indicador de bienestar psicológico o de la salud mental del individuo; por lo cual, frecuentemente se utiliza en

investigaciones sobre el estrés, en las cuales se recalca que es poco probable que alguien que no es feliz en el trabajo sea feliz en general. Por tanto, quienes se preocupan del bienestar de los individuos están dispuestos a garantizar que se logre una alta satisfacción laboral. La segunda, la relación que la satisfacción laboral tiene con la motivación y el buen desempeño en el trabajo.

Es importante entender que la satisfacción laboral, una vez que se logra no va a perdurar siempre en el colaborador, al contrario, hay que saber que esta debe construirse día a día y debe monitorearse de forma constante y permanente, solo así se la puede mantener a través del tiempo. Para verificar el estado de satisfacción, es fundamental realizar evaluaciones que permitan medir las diferentes variables que la componen o determinan, para ejercer los controles correspondientes, en el momento preciso.

No se puede dar por hecho que una persona satisfecha siempre lo estará, pues así como las personas cambian el entorno en el cual se desarrolla también lo hace. Tanto el entorno como las personas se encuentran en constante cambio y transformación; y, es por ello, que a la par se debe mejorar las herramientas que brindan satisfacción a los colaboradores. Los cuales no pueden ser estáticos, ni definidos para todos, debido a que todas las personas cuentan con características individuales y grupales únicas, lo que hace que no a todos les vayan bien los mismos métodos o técnicas para incrementar los índices de satisfacción; al contrario, se deben desarrollar en función a estas características que presentan los colaboradores y el entorno en el cual se desarrollan.

1.3. Relación entre Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral

Uno de los aspectos, que ha sido y sigue siendo, uno de los más estudiados dentro de las organizaciones a lo largo de los años, se enfoca en el estudio de las variables: compromiso organizacional y satisfacción laboral; y, la influencia que ejerce la una sobre la otra, pues se identifica que existen varios beneficios de contar con personas comprometidas y satisfechas; no solo a nivel personal, sino a nivel organizacional, pues se eliminan costos innecesarios y aumentan ingresos al contar

con una mejor productividad; pues, se entregan productos y servicios de forma eficiente.

El bienestar físico y psicológico del colaborador no solo depende de sí mismo, sino del entorno de trabajo en el cual este se desarrolla, es importante entender que los trabajadores, que se desarrollen dentro de un buen ambiente de trabajo, con buenos líderes y con todos los recursos necesarios para realizar sus actividades se encontrarán más comprometidos con la empresa y a su vez más satisfechos consigo mismos, con sus compañeros y con su trabajo.

Estas variables, son tan necesarias dentro del ámbito organizacional por todo lo que cada una de ellas implica, a nivel individual y de forma relacionada. En la actualidad, mucho se habla de salud mental dentro de las organizaciones y como las personas deciden renunciar por no sentirse cómodas o satisfechas dentro de las empresas. Se entiende la complejidad con la cual se transforman las personas día a día. Pues como se menciona previamente, las personas insatisfechas no se comprometen con su trabajo y, por ende, no brindan resultados positivos a la organización.

El enlace de ambas variables se hace fundamental, dentro de un ambiente en el cual las organizaciones se deben preocupar más por el capital intelectual que los colaboradores son capaces de brindar. Se debe entender al ser humano como un ser integro, como un conjunto que más que capacidades físicas, es capaz de aportar con sus valores, conocimientos, competencias, habilidades y/o destrezas intelectuales.

Estudios realizados acerca de la relación de Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral

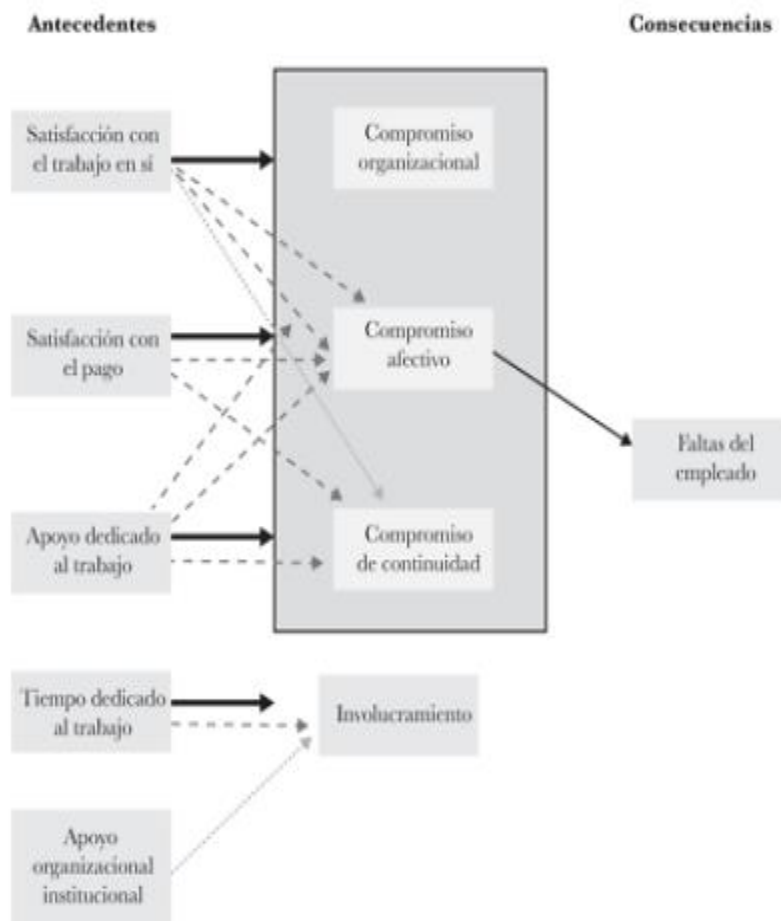
Se han encontrado varios estudios realizados sobre una relación existente entre compromiso organizacional y satisfacción laboral. A continuación, se mencionan algunos de ellos para un mejor entendimiento de la investigación.

El primer estudio analizado, fue aplicado a una muestra de 369 empleados de una empresa de telecomunicaciones en México. En este se procedió a realizar un análisis factorial para conocer los factores de compromiso organizacional y una regresión múltiple para establecer los predictores y consecuentes.

“Se confirmó que el compromiso organizacional es multidimensional y está compuesto por tres dimensiones: involucramiento en el puesto, compromiso afectivo y de continuidad. Las variables que predicen el compromiso son: la satisfacción con el trabajo, tiempo dedicado al trabajo, apoyo organizacional y satisfacción con el pago, las consecuencias de un pobre compromiso afectivo son faltas y retardos en los empleados, así como la baja productividad.” (Littlewood H., 2018, pp. 210-2011)

Los resultados mencionados, se encuentran detallados de forma simplificada en el la figura que se encuentra a continuación:

Figura 2. Compromiso y Satisfacción Laboral



Fuente: Littlewood H. (2018). Figura 13.1. Propuesta conceptual estudiada sobre el compromiso organizacional en la muestra de trabajadores mexicanos. Pág. 103. Recuperado de: <https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/39811>

El segundo estudio que se toma en cuenta, es el de Satisfacción laboral y compromiso organizacional: prueba de equivalencia de medición entre México y Estados Unidos, realizado por Cernas, D., Mercado, P., & León, F. (2018) quienes, a través de un estudio cuantitativo y no experimental, con una muestra final de 560 observaciones llegaron a la conclusión de tanto la satisfacción laboral son unos de los antecedentes más estudiados como parte del comportamiento humano.

Dentro de este estudio aparece un dato interesante, que puede influir en la satisfacción de las personas, que es la cultura de la empresa y el país en el cual esta se desarrolla, pues la cultura puede cambiar la percepción que un trabajador tiene de una organización, y esto, obviamente, será un factor que influirá en el

compromiso y la satisfacción de las personas que dentro de sus respectivos empleos.

La percepción del colaborador dentro de este ámbito es fundamental, pues no todos los colaboradores tienen la misma percepción a los mismos beneficios o herramientas que brinda la empresa, debido a que es necesario tomar en cuenta otros factores, como su ambiente de desarrollo, país, religión, entre otras características que hace que cambie la forma de ver el mundo.

El tercer y último estudio tomado en cuenta, es el de Satisfacción laboral y compromiso organizacional en empleados de una universidad privada de Lima, realizado por Marquina-Vergara, C (2018), en donde se encontró una correlación positiva entre Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional. El estudio identificó que a mayores índices de Satisfacción Laboral en los empleados también se incrementa su Compromiso Organizacional.

Es importante señalar que, si en las organizaciones los directivos, supervisores y demás ejes estratégicos, hacen un esfuerzo por incrementar la Satisfacción Laboral de sus empleados, se obtendrá un índice mucho más elevado de Compromiso Organizacional.

Dentro del estudio previamente mencionado, se evidencia la importancia del compromiso, a hacer esto posible, por parte de los directivos. Se recalca que si se quiere establecer un ambiente sano para los colaboradores, debe partir del deseo de los directivos de hacer de esto una realidad, si los directivos que son la cabeza del equipo no impulsan cambios positivos a desarrollar mejores índices de satisfacción laboral, el compromiso de los colaboradores será nulo.

Es así, como se puede observar, que existe una clara correlación entre estas variables altamente estudiadas a través del tiempo. Es importante entender que no siempre va a existir una relación positiva, sino también tener claro que se pueden presentar relaciones negativas entre estas variables, por lo cual es fundamental con alternativas para poder entender los posibles problemas y de esta forma se

ataca lo negativo, para poder fortalecer lo positivo. Entendiéndose que la relación positiva es cuando ambas variables aportan significativamente sobre la otra para el desarrollo del colaborador en los diferentes niveles del mismo.

1.4. Sector de Producción Florícola

La producción de flores en el mundo es una actividad que se desarrolla en varios países, la gran mayoría de estos pequeños, medianos y grandes productores iniciaron en el campo de las rosas y poco a poco se incursionó en otros productos, asociados, al sector. Por lo nuevo que representó el negocio en sus inicios y como parte de la precariedad laboral, al inicio los trabajadores no contaban con todos los beneficios que les correspondía y no exigían sus derechos, lo cual desencadenaba en altos índices de insatisfacción, puesto que se sentían como parte de la organización, al no tener el grado de reconocimiento o valoración por sus jefes estos no buscaban comprometerse con las actividades que realizaban.

Es de conocimiento organizacional que los altos índices de rotación laboral perjudican económicamente a las empresas, por los recursos que estas invierten en el desarrollo del talento humano, a través de capacitaciones, dotación de uniformes, subsidios en alimentación y transporte, y otros beneficios que se les brinda a los colaboradores. Pese a esto, no todos los empleadores se han preocupado por desarrollar el medio adecuado para que estos índices se reduzcan, tomando a los aspectos relacionados al recurso humano como un gasto y más no una inversión.

Dentro del sector florícola el presupuesto que se designa al área de talento humano es bastante limitado, lo cual desencadena que los procesos de inducción y capacitación sean sumamente reducidos en comparación a otras organizaciones, lo cual abre brechas importantes entre lo que el colaborador requiere y lo que la empresa necesita.

Los costos relacionados a la mano de obra representan aproximadamente al 60% de la economía de la empresa; y, por ende, debería ser al que mayor énfasis se le

ponga. Sin embargo, como se mencionó previamente la asignación a este capital tan importante se limita. En función a los costos que representan, los empleadores deben ser partícipes de entender la importancia de invertir en capital intelectual adecuado.

Actualmente, a nivel mundial existen certificaciones que permiten brindarles una mejor calidad de vida a los trabajadores, pues existen multinacionales que exigen que las florícolas cuenten con estas certificaciones para poder comprarles flores. Lo cual ha brindado una mayor seguridad a los colaboradores; sin embargo, esto no significa que genere un compromiso o satisfacción en los empleados, pues todo dependerá de cómo se encuentren enfocados estos beneficios.

Antecedentes

Históricamente el sector florícola es uno de los que más mano de obra ocupa para sus procesos de producción; sin embargo, es de conocimiento, que las actividades agrícolas son bastante exigentes para quienes trabajan directamente en el área productiva. Las labores que se realizan en el campo bajo los diferentes aspectos climáticos que se presentan día a día, no son nada fáciles, mucho menos si no se brindan las herramientas necesarias para hacer frente a estos cambios imprevistos de la naturaleza.

En los primeros años de la floricultura, al ser un sector productivo nuevo, se incorporó mano de obra sin experiencia, quienes al desconocer y de esta manera no exigir sus derechos laborales, desencadenó un retraso importante en la calidad de vida del empleado, que aún en el presente deja secuelas, pues se escucha hasta el día de hoy de la esclavitud moderna que ocupan varios sectores productivos del país, pese a las regulaciones y controles que tienen constantemente estos sectores por parte de las entidades de control correspondientes.

Dentro del sector existen temporadas donde se requiere mayor cantidad de gente para poder sacar adelante la producción. Estas personas contratadas por este periodo, no tienen asegurado un puesto fijo; sin embargo, y pese a todas las

restricciones que se pueden establecer en los contratos de trabajo, muchos de ellos luchan por quedarse, lastimosamente por las condiciones a las cuales se deben enfrentar al poco tiempo desisten, por diversos factores. De la misma manera, existen personas que se quedan, pues cumplen con la calidad y rendimiento adecuado, al inicio lo hacen de manera excelente; sin embargo al pasar los días esto decae, por las exigencias del entorno. Por otra parte, existe otro grupo que se queda a la espera de encontrar mejores oportunidades de desarrollo.

Es por esto, que se puede identificar que el compromiso, la satisfacción y la calidad de vida de los colaboradores que trabajan en el sector, tiene índices bajos que dejan mucho que desear, por lo cual el área de Talento Humano es una de las que debe tener mayor prioridad en el sector, en la actualidad.

Sector de Producción Florícola en Ecuador

La producción de flores en el Ecuador se remonta a la década de los 70, año en el cual empezó a realizar los primeros experimentos acerca de la producción de rosas bajo invernaderos. Se han encontrado datos de que la primera florícola se constituyó en el año de 1982; sin embargo, desde ese año hasta la actualidad existen un centenar de florícolas que se encuentran repartidas por varios puntos de la geografía nacional, ubicadas principalmente en Pichincha y Cotopaxi.

El sector de producción florícola se ha consolidado de manera progresiva en Ecuador, y en medida que ha crecido, le ha permitido ofrecer empleo a cientos de personas. Es por ello que, se requiere contar con gente comprometida que le permita al sector ofrecer productos de calidad en relación a la competencia establecida a nivel mundial.

Pese a que no existen datos específicos de encuestas aplicadas netamente a nivel de satisfacción laboral dentro del sector, si es factible obtener información a través de los colaboradores, misma que permite evaluar y evidenciar de forma un tanto superficial una situación que más aproximada a la realidad.

En Ecuador las empresas socias de Expoflores, a través de sus respectivos departamentos de Talento Humano, promueve varias iniciativas que aportan de forma positiva al bienestar de los trabajadores y las comunidades de incidencia, entre los aportes más relevantes, que se encuentran, asociados a los trabajadores y sus hijos:

- Conformación de comités de trabajadores, quienes se encargan de gestionar, servicios de farmacia, comisariato, útiles escolares.
- Capacitación a los trabajadores en temas de violencia de género, salud y seguridad, educación sexual, consumo de drogas, etc.
- Agasajos navideños, día del niño, visitas de observación zoológicos, museos, cine, etc.
- Bonos económicos a trabajadores por buen desempeño.
- Becas educativas a hijos de trabajadores.
- Servicio de transporte a los trabajadores.
- Servicio de alimentación a los trabajadores.
- Servicio médico permanente.

Adicional, Expoflores pretende seguir fortalecer su labor a través del área de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), mediante objetivos como:

- Apoyar la implementación de planes de RSE en las empresas florícolas.
- Contribuir al bienestar de los trabajadores florícolas.
- Promover programas y proyectos que promuevan la responsabilidad social en el sector.

Todos estos beneficios y objetivos, se pretende mantener a los trabajadores “comprometidos” y “satisfechos” con sus empleos; sin embargo, no existe un procedimiento establecido que permita medir estas variables tan importantes para reducir los índices de rotación dentro del sector. Pese a que es inevitable que exista un alto índice de rotación en fechas pico, es necesario reducir este índice el resto del año.

CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Tipo de investigación, enfoque de investigación y alcance

La presente investigación sobre el modelo estratégico de compromiso organizacional para incrementar la satisfacción laboral de los trabajadores del sector de producción florícola es de tipo no experimental, corte transeccional, cuenta con un enfoque cuantitativo y alcance descriptivo-correlacional.

Tipo de investigación y corte

El estudio es de diseño no experimental, pues se realiza “sin la manipulación deliberada de variables y sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos.” (Sampieri, Fernández, Baptista, 2014, p. 152) Por lo que, las variables se analizarán en su entorno natural y sin ningún tipo de manipulación que afecte su estado original. A su vez, es de corte transeccional pues el propósito de la investigación es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un punto de tiempo determinado. (Sampieri, Fernández, Baptista, 2014)

Enfoque

La investigación cuenta con un enfoque cuantitativo, pues “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías.” (Sampieri, Fernández, Baptista, 2014, p. 4) Por tanto, el método cuantitativo se centra en la recabar y análisis de valores principalmente numéricos, de modo que se pueda utilizar una secuencia lógica de pasos para verificar con mayor precisión la idea a defender propuesta.

Alcance

El estudio es de alcance descriptivo-correlacional, descriptivo pues este tipo de alcance “busca especificar propiedades y características importantes de cualquier

fenómeno que se analice.” (Sampieri, Fernández, Baptista, 2014, p. 92) Por tanto, el punto de partida son las características generales de las variables seleccionadas que ayudan a la elaboración del modelo estratégico esperado en pro del bienestar de los colaboradores y la institución. El detallar las perspectivas de la población investigadora sobre el compromiso organizacional organizacionales, ayuda a consolidar ideas y fortalecer el modelo estratégico con aportes sustanciales de la teoría y la experiencia práctica. Y es correlacional, porque la investigación tiene la finalidad de “conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular.” (Sampieri, Fernández, Baptista, 2014, p. 93). Es así como se pretende medir estadísticamente la relación entre las dos variables establecidas, compromiso organizacional y satisfacción laboral, con el fin de lograr los objetivos propuestos.

2.2. Población y herramientas de información

Población

La población con la cual se trabajó fue con la totalidad de los trabajadores de la empresa del sector de producción florícola Jardines Piaveri Cía. Ltda., establecida en la ciudad de Latacunga Provincia de Cotopaxi, misma que a la fecha contó con:

Tabla 1. Población

Categorías	N
Trabajadores Agrícolas (operativos)	125
Administrativos	14
Total	139

Fuente: Datos propios de la investigación
Elaborado por: Paucarima, J. (2022)

Para contar con la participación de los trabajadores de la compañía se envió el consentimiento informado con previa autorización de los colaboradores y, se aseguró que la información que se iba a manejar iba a ser de carácter anónimo y confidencial, con fines netamente investigativos.

Tipo de recolección de la información

Para el proceso de recolección de información se utilizaron dos instrumentos: la Escala de Compromiso Organizacional (Meyer, Allen y Smith, 1993, adaptado por Hidrovo y Naranjo, 2016) y la Escala de Satisfacción NTP 394 (Warr, Cok y Wall, 1979, adaptado y validado por Pérez–Bilbao y Fidalgo, 1995); mismos que contaron con los niveles de confiabilidad y validez necesarios estadísticamente.

Escala de Compromiso Organizacional

La Escala de Compromiso Organizacional de Meyer, Allen y Smith mide tres tipos de compromiso: afectivo, normativo y de continuidad.

Cuadro 2. Subescalas que mide la Escala de Compromiso Organizacional

Subescalas	Definición
Afectivo	Refiere al vínculo emocional que los trabajadores sienten con la empresa, se caracteriza por el sentido de identidad y participación de los colaboradores, y su deseo de permanecer en la organización.
Normativo	Refiere a la sensación de que los trabajadores tienen la obligación de permanecer en la organización, lo cual también hace referencia a las normas sociales que deben seguir para que la organización funcione.
Continuidad	Refiere a los costos que los trabajadores perderán al dejar la organización, como prestaciones, beneficios, entre otros. Por lo tanto, debido a que la probabilidad de obtener otro trabajo igual es baja, salir de la empresa significa altas pérdidas para los empleados.

Fuente: Tomado de Montoya (2014)

Elaborado por: Paucarima, J. (2022)

Cada subescala tiene 6 ítems con un total de 18 preguntas y un formato de calificación Likert desde 5 (completamente de acuerdo) hasta 1 (completamente en desacuerdo). El Alpha promedio reportados para cada subescala es de 0.85, 0.83 y 0,77 respectivamente.

Escala General de Satisfacción Laboral NTP 394

La Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction) fue desarrollada por Warr, Cook y Wall en 1979. Las características de esta escala son: se trata de una escala que permite la implementación de la estructura de satisfacción laboral, refleja la experiencia de los trabajadores y ayuda a recolectar respuestas emocionales al contenido del trabajo en sí. (Pérez–Bilbao y Fidalgo, 1995). La Escala se encuentra formada por dos subescalas:

Cuadro 3. Subescalas que mide la Escala General de Satisfacción Laboral NTP 394.

Subescalas	Definición
Factores intrínsecos	Referencia aspectos como: reconocimiento del puesto, responsabilidades, promoción y aspectos relacionados con el contenido de la tarea, etc.
Factores extrínsecos	Referencia la satisfacción con aspectos relacionados con la organización del trabajo como: horarios, salario, condiciones laborales, etc.

Fuente: Tomado de Pérez–Bilbao y Fidalgo (1995)

Elaborado por: Paucarima, J. (2022)

La primera subescala cuenta con 7 ítems y la segunda con 8; es decir, cuenta con un total de 15 ítems y un formato de calificación de Likert que va desde 1 (muy insatisfecho) hasta 7 (muy satisfecho). El Alpha promedio para cada subescala oscila entre: 0,79-0,85 y 0,74-0,78 correspondientemente.

Validez y Confiabilidad de los Instrumentos

Figura 3. Escala de Compromiso Organizacional

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,959	18

Fuente: SPSS

Figura 4. Escala de Satisfacción Laboral

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,958	15

Fuente: SPSS

Procesamiento y análisis de la información sobre el diagnóstico realizado

La presente investigación partió de la búsqueda bibliográfica de las variables Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral; dicha revisión, se obtuvo de diferentes fuentes bibliográficas: libros, artículos científicos de revistas indexadas y otras tesis de posgrado realizadas a nivel nacional e internacional. Durante la investigación, después de obtener un número considerable de material bibliográfico, se procedió a analizar la información más relevante del tema.

Una vez finalizada la búsqueda, se procedió a investigar y estudiar diversas herramientas psicométricas para medir las variables de investigación. En el proceso se pudo identificar que algunas de ellas no cuentan con los estándares de confiabilidad y validez requeridos para la investigación. Por lo cual, con la ayuda de los coautores, luego de extensas búsquedas, se identificaron las herramientas ideales ya mencionadas previamente en la investigación.

Para el siguiente paso, se seleccionó a un grupo de personas para participar en el estudio, el cual estuvo conformado por obrero y administrativo de la empresa del sector de producción florícola Jardines Piaveri Cía. Ltda. Se eligió trabajar con la totalidad de población, puesto que al ser una cantidad controlable no se requirió una muestra del mismo, de esta forma el estudio de las variables fue más asertivo en la organización.

Posteriormente se ajustó la Escala de Compromiso Organizacional, originalmente estaba dirigido al personal docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador

matriz Quito. Se revisó ítem por ítem, y luego, cada uno fue direccionado para la población de investigación actual.

Para el avance de la investigación, se procedió a elaborar los oficios pertinentes para solicitar la aplicación de los cuestionadores de forma virtual, puesto que la coyuntura actual no permitió que estos fueran aplicados de forma presencial. Una vez que se obtuvo la respectiva autorización para permitir a los colaboradores de la compañía apoyar en el estudio, se procedió a remitir los instrumentos a los mismos, se hace hincapié en estos la voluntariedad para la participación.

Este proceso permitió que los colaboradores de la empresa del sector de producción florícola Jardines Piaveri Cía. Ltda., conozcan la investigación y la razón de estudio que se realizó dentro de la compañía.

2.3. Caracterización de la empresa o institución

Nombre de la Empresa

Jardines Piaveri Cía. Ltda., es una empresa del sector de producción florícola legalmente constituida.

Ubicación

La empresa está ubicada en la Parroquia Joseguango Bajo, Barrio Agua Clara, Km. 3, Camino Público.

Giro de Negocio

Jardines Piaveri Cía. Ltda., es una empresa del sector de producción florícola dedicada al cultivo y venta de rosas y otras variedades de exportación.

Reseña Histórica

La empresa se constituyó el 1 de mayo de 1996, día en el cual, sus primeros cuatro trabajadores empezaron a cumplir sus funciones, relacionadas al giro de negocio del sector. Inicialmente Jardines Piaverí Cía. Ltda., comenzó con tres invernaderos, que solo representaban alrededor de dos hectáreas de invernaderos de cultivo de rosas, cuando la empresa comenzó a producir, no contaba con un área de construcción para la postcosecha, por lo que la poca producción que procesaban se vendía a una florícola vecina del sector.

La compañía siempre ha considerado la responsabilidad social corporativa y ha sido pionera en la búsqueda de certificaciones para cuidar el desarrollo social, económico y el bienestar de los trabajadores. Por lo cual, como ejemplo de esto, en 1997, con apenas un año dentro del sector de producción florícola obtuvo la certificación FLP o Sello Verde, que hasta ese entonces era una de las certificaciones más importantes para la industria florícola. Además, adquirió BASC en 1999 y Max-Havellar en 2002.

Max-Havellar se convirtió en FLO en 2004. En 2005, la empresa obtuvo la certificación Flor Ecuador. Hasta el momento, después de 23 años de operación, mantiene estas certificaciones. Al mismo tiempo, está convencida de que la calidad del producto y los recursos humanos son fundamentales para el desarrollo de la empresa.

Misión

La empresa Jardines Piaveri Cía. Ltda., menciona que:

La principal responsabilidad es con los clientes; por lo cual se realiza un esfuerzo constante, por ofrecerle a este, productos de alta calidad, el mejor servicio y costos razonables.

La empresa se encuentra comprometida con la mejora de la calidad de vida y el bienestar social de todos los trabajadores y sus familias. Por lo cual brinda a los socios un entorno que fomenta la participación, la iniciativa y el compromiso con todas las actividades de la empresa. Así como, ofrece una formación integral para promover el desarrollo profesional, financiero y personal de todos los miembros de la organización. También está comprometida con proporcionarles los medios necesarios para que puedan realizar sus tareas habituales de forma segura.

Finalmente, se realizan actividades relacionadas con la protección del medio ambiente mediante la gestión sostenible de los recursos agrícolas.

Visión

La empresa florícola Jardines Piaveri Cía. Ltda., busca ser una empresa sólida y diversificada, reconocida en el país y en el extranjero por su calidad, servicio y compromiso con la sociedad y el medio ambiente. Para los colaboradores deben estar comprometidos con la calidad e impulsados por un desarrollo profesional integral. Una empresa rentable, con precio competitivo y líder del mercado, estructura integrada desde la producción hasta el cliente final.

Una organización que siempre se preocupa por satisfacer las necesidades de sus clientes en busca de un crecimiento continuo, y está orgullosa y satisfecha con los empleados de la empresa.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Análisis e Interpretación de Resultados

En la socialización para la aplicación de las Escalas de Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral a los colaboradores de la empresa Jardines Piaveri Cía. Ltda., se pudo evidenciar ciertas características cualitativas de los trabajadores, características que pudieron inferir en la calidad de respuestas que estos dieron cada una de las escalas aplicadas.

En cuanto a la Escala de Compromiso organizacional que mide tres tipos de compromiso: Afectivo, de Continuidad y Normativo, se sintetiza los resultados de forma global y por subescalas de la siguiente manera.

Cuadro 4. Síntesis de Resultados Escala Compromiso Organizacional

Subescalas	Resultados
Afectivo	Tras la aplicación de la herramienta de medición de compromiso organizacional, se ha llegado a evidenciar un bajo índice en el compromiso afectivo por parte de los colaboradores hacia la organización; es decir, existe un escaso involucramiento por parte de los colaboradores hacia la empresa. De esta manera, se entiende que muchos de ellos no comparten los valores de la institución y a su vez no les interesa el bienestar ni los problemas del día a día de la institución a la cual pertenecen.
Normativo	En cuanto a esta subescala se observa que existe un nivel medio de compromiso normativo, pues se puede identificar como los colaboradores tienen un cierto sentir de obligación moral hacia la empresa; es decir, se sienten responsables de corresponder a los beneficios que la organización les ha brindado a lo largo de su estadía en la misma.
Continuidad	En relación a esta subescala se demuestra que existe un alto grado de compromiso de continuidad, pues la mayoría de los colaboradores se encuentran de acuerdo en que, si abandonaran la organización en el mercado laboral existiría una escasez de oportunidades, lo cual representaría para ellos una pérdida significativa para cada uno de ellos; de esta forma, permanecen por necesidad en la empresa.

Fuente: Escala de Compromiso Organizacional
Elaborado por: Paucarima, J. (2022)

Por otra parte, la Escala de Satisfacción Laboral que cuenta con tres tipos de satisfacción: Intrínseca, Extrínseca y General, se resumen los resultados de forma global de la siguiente manera.

Cuadro 5. Síntesis de Resultados Escala Satisfacción Laboral.

Subescalas	Resultados
Intrínseca	Posterior a la aplicación de la Escala de Satisfacción Laboral, se evidenció que el nivel de satisfacción intrínseca de los colaboradores es bajo, pues no existe reconocimiento por tareas bien hechas, no existe oportunidades de desarrollo en cuanto a sus capacidades o de desarrollo profesional y generalmente no se siente a gusto con las actividades que desarrollan día a día.
Extrínseca	El índice de satisfacción extrínseca es un tanto mayor que la anterior, se demuestra que las condiciones ambientales en el cual se desarrolla el empleado, le permiten desenvolver sus tareas, pese a no sentirse a gusto en la parte personal, los factores externos le motivan levemente a cumplir sus funciones diarias.
General	De forma global pese a que se la dimensión extrínseca busca equilibrar el lado intrínseco, el grado general de satisfacción es escaso y si no se trabaja de forma correcta en ambos los índices de compromiso tienen una tendencia a bajar, conjuntamente con el nivel de satisfacción laboral de los empleados.

Fuente: Escala de Compromiso organizacional

Elaborado por: Paucarima, J. (2022)

Correlación de las Variables

Tabla 2. Correlación de variables Compromiso Organizacional – Satisfacción Laboral.

		Compromiso Afectivo	Compromiso Continuidad	Compromiso Normativo
Satisfacción Intrínsecos	Correlación de Pearson	.668**	.616**	.425**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000
	N	139	139	139
Satisfacción Extrínsecos	Correlación de Pearson	.598**	.643**	.468**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000
	N	139	139	139
Satisfacción Total	Correlación de Pearson	.673**	.669**	.475**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000
	N	139	139	139

Fuente: Datos de investigación

Elaborado por: Paucarima, J. (2022)

Tabla 3. Medidas de Asociación – Correlación de Pearson.

Valor	Tipo de Correlación
0 a 0.25	Débil
0.26 a 0.50	Baja
0.51 a 0.75	Moderada
0.76 a 1	Fuerte

Fuente: Propia basada en previa investigación

Elaborado por: Paucarima, J. (2022)

Significancia

Las correlaciones establecidas en la presente investigación son significativas, en función a que, tienden a cero, de esta forma se demuestra que el valor mientras más se acerque a cero, más significativas es.

Una vez realizado el análisis de la investigación; a continuación, se presente la propuesta elaborada como resultado del presente proyecto investigativo:

3.2. Modelo Estratégico de Compromiso Organizacional para incrementar la Satisfacción Laboral de los colaboradores del sector de producción florícola.

Antecedentes

En los últimos años, Ecuador ha fortalecido el concepto de talento, razón por la cual los procedimientos de las empresas privadas han avanzado considerablemente; las empresas del sector de producción florícola han pasado de tratar a los trabajadores como un ingreso económico a verlos como impulsores del desarrollo organizacional. Adoptar un nuevo modelo de desarrollo siempre es un desafío, en lo que a las empresas privadas se refiere, requiere más esfuerzo, porque desde este punto de vista, no solo el personal, sino también los directivos, necesitan y hacen sugerencias de mejora.

Después de ser parte de una empresa del sector de producción florícola por dos años, concluí que es urgente la necesidad de mejora continua. Estos procesos, ya sean técnicos o humanos, generan desacuerdos dentro de la organización lo cual; a su vez, desencadena roces en cuanto a las relaciones interpersonales, reflejadas en una falta de compromiso y satisfacción laboral en los colaboradores.

Una vez aplicados los instrumentos de medición de las variables, se puede identificar que tanto el Compromiso Organizacional como la Satisfacción Laboral son una parte fundamental para el buen funcionamiento de las organizaciones y que lamentablemente dentro del sector de producción florícola han sido

descuidadas. Por lo cual, se ha optado por el diseño de este modelo estratégico, para hacer énfasis en las debilidades encontradas y de esta forma poder mitigar a futuro las mismas.

Dentro de toda organizacional, los directivos, líderes y colaboradores son capaces de adoptar como suya la estructura organizacional; sin embargo, cuando no existe este compromiso y este vínculo emocional con la empresa se puede generar descontento en los trabajadores, mismo que no le permitirá a la compañía cumplir sus objetivos organizacionales, pues un personal insatisfecho y poco comprometido no hará más que estancar a la organización en el mismo lugar.

En función a lo mencionado, se propone un Modelo estratégico de Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral, desarrollado en función a tres ejes:

- Eje 1 Compromiso Afectivo: El objetivo es la integración de los colaboradores, el fortalecimiento del trabajo en equipo y flexibilidad al cambio.
- Eje 2 Compromiso Normativo: La finalidad es la internalización e integración de los valores personales y organizacionales.
- Eje 3 Compromiso de Continuidad: Su propósito es establecer un modelo de política salarial acorde sector.

Justificación

La implementación del modelo estratégico propuesto tiene como objetivo aplicar los conceptos, fundamentos y métodos del compromiso organizacional en el marco de la capacitación del personal, incremento de la satisfacción laboral, mejoramiento del comportamiento organizacional, clima y cultura, y dirección estratégica para alcanzar las metas organizacionales.

Es importante destacar que, por la naturaleza de su comportamiento, ayudará a fortalecer la conexión entre los empleados y la organización y promoverá la

confianza entre colaboradores y jefes. Basado en la premisa: el compromiso fortalece las organizaciones.

Los beneficiarios serán los empleados y la propia empresa, porque esto ayudará a incrementar la satisfacción laboral, fortalecer las relaciones interpersonales y lograr una mayor motivación en los colaboradores, lo que lógicamente afecta de forma positiva en la eficiencia, la eficacia y la productividad.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un Modelo Estratégico de Compromiso Organizacional que contribuya a incrementar la satisfacción laboral de los trabajadores del sector de producción florícola.

Objetivos Específicos

1. Vincular los resultados obtenidos de la investigación de campo con los referentes teóricos sobre el compromiso organizacional y satisfacción laboral.
2. Identificar los componentes del modelo estratégico de compromiso organizacional.
3. Formular el modelo estratégico de fortalecimiento del compromiso organizacional.
4. Validar el modelo estratégico y utilizarlo como herramienta para la mejora continua de la gestión de talento humano.

Ejes de la Propuesta

Eje 1 Compromiso Afectivo

Objetivo: Integrar a los colaboradores a través del fortalecimiento del trabajo en equipo y flexibilidad al cambio.

Breve Descripción

Es necesario entender que el apego emocional del empleado hacia la organización, lo motiva a continuar en la empresa más allá de su sueldo. Además, de que este se siente una identificación psicológica con los valores y filosofía de la organización.

Comúnmente, el trabajador no es consciente de ese lazo con la empresa; no obstante, esta se puede notar al oírlo hablar de la organización a la cual este pertenece, o a su vez cuando este se muestra feliz y satisfecho por laborar allí. Una vez que, existe este tipo de compromiso, el colaborador se involucra en los inconvenientes de la organización, expresa su preocupación cuando la compañía va mal, o feliz cuando todo marcha bien; es decir, Se pone la camiseta.

Es así como los empleados con un alto grado de compromiso afectivo se manifiestan abiertos al cambio organizacional, participan en él y hacen sugerencias de mejora. Del mismo modo, al sentirse parte de la organización, desarrollan un fuerte sentido de lealtad, lo que reduce la rotación de empleados.

Cuadro 6. Actividades de fortalecimiento del trabajo en equipo y flexibilidad al cambio

Objetivo: Integrar a los colaboradores a través del fortalecimiento del trabajo en equipo y flexibilidad al cambio.				
Área	Actividad	Recurso	Responsable	Evaluación
Trabajo en Equipo	Ejecución de encuentros anuales que cuenten con la participación de todo el personal de finca.	Humano Físico Económico	Gerente de Gestión Humana Administradores de Finca	N. de encuentros anuales realizados / N. de encuentros anuales planificados
	Realizar desayunos corporativos con las diferentes áreas.	Humano Físico	Gerente de Gestión Humana Administradores de Finca	N. de desayunos realizados / N. de desayunos planificados
Flexibilidad al Cambio	Proponer la rotación de puestos de trabajo.	Humano	Gerente de Gestión Humana	N. de rotaciones de puesto realizadas / N. de rotaciones de puesto planificados
	Llevar a cabo una sesión de coaching al año.	Humano Físico Económico	Gerente de Gestión Humana	N. de sesiones realizadas / N. de sesiones planificados

Fuente: Propia basada en previa investigación

Elaborado por: Paucarima, J. (2022)

Área: Trabajo en Equipo

Actividad: Ejecución de encuentros anuales que cuenten con la participación de todo el personal de finca.

1. En primera instancia se pretende realizar al menos un encuentro anual con todo el personal de finca.
2. El encuentro se realizará en un lugar amplio donde se cuente con la participación de los colaboradores.
3. La actividad de encontrará a cargo del equipo de Gestión Humana, quienes coordinarán las actividades a realizar.
4. Se llevará a cabo actividades deportivas y de recreación, en la cual se asignarán equipos al azar, con el fin de mezclar los grupos que siempre se encuentran juntos.
5. Al final, se realizará una encuesta de satisfacción del encuentro, para de esta manera identificar los puntos de mejora para futuros encuentros de equipos.

Actividad: Realizar desayunos corporativos con las diferentes áreas.

1. Se coordinará la realización un desayuno corporativo al mes, con las diferentes áreas, con el fin de crear proximidad con los colaboradores.
2. Previo al desayuno, el Gerente de Gestión Humana plantea los resultados obtenidos en el mes y solicitará a los colaboradores participantes sus opiniones acerca de cómo mejorar.
3. Se escuchará y apuntará las opiniones de los colaboradores.
4. Una vez culminada esta fase, se procederá a repartir el desayuno, momento en el cual los colaboradores podrán compartir un momento ameno, se comparte como se sienten en el momento.

Área: Flexibilidad al Cambio

Actividad: Proponer la rotación de puestos de trabajo.

1. Se pretende designar un día de manera trimestral, en el cual todos los colaboradores cambien su puesto de trabajo por el de alguien más.
2. El Gerente de Gestión Humana, conjuntamente con los Jefes de Área, coordinarán los cambios de puesto de trabajo respectivo, mismos que no perjudiquen la producción del giro de negocio.
3. Se comunicará un día antes a los colaboradores acerca del cambio de puesto de trabajo, para que puedan preparar los implementos necesarios para el nuevo puesto.
4. Terminado el día se enviará una encuesta, en la cual se preguntará cómo fue su experiencia al trabajar en otro puesto de trabajo.

Actividad: Llevar a cabo una sesión de coaching al año.

1. Una vez al año se contratará una persona que experta en coaching, quien llevará a cabo un ejercicio con todos los colaboradores de la empresa.
2. El Gerente de Gestión Humana, dispondrá un fin de semana para poder realizar un encuentro de coaching con los colaboradores.

3. Los Administradores se encontrarán a cargo de disponer los medios necesarios para que los colaboradores puedan asistir al encuentro.
4. Finalizado el evento, se preguntará a través de trabajo social cuales fueron los puntos fuertes y débiles de la sesión de coaching realizada.

Eje 2 Compromiso Normativo

Objetivo: Interiorizar de los valores personales y organizacionales.

Breve Descripción

Es indispensable fortalecer la permanencia de los empleados incluso en las situaciones adversas que afronte la organización; es decir, en casos extremos, pues pese a todo lo que pueda ocurrir estos buscarán quedarse en la empresa hasta el final, pues creen que hacerlo es lo adecuadamente moral.

En esta clase de compromiso se interioriza un profundo sentimiento de pertenencia hacia la organización, como un fuerte impacto hacia una sensación de deuda con la empresa por todo lo que esta le ha brindado en el transcurso de la carrera del empleado en la misma. Lo que genera un impulso estabilizador, que permite sostener una dirección en la conducta de los colaboradores cuando las condiciones organizacionales no son favorables o cambian.

Es así como, es fundamental que los colaboradores interioricen los valores la empresa y de esta forma creen un sentimiento fuerte de lealtad, pues son quienes impulsan el mantener el direccionamiento de la empresa, sienten los problemas institucionales como suyos y son parte de la familia empresarial.

Cuadro 7. Actividades de interiorización de los valores personales y organizacionales

Objetivo: Interiorizar de los valores personales y organizacionales.				
Área	Actividad	Recurso	Responsable	Indicador
Valores personales y organizacionales	Proponer la aplicación de la herramienta "juego de los valores".	Humano Físico	Gerente de Gestión Humana	N. de valores encontrados
	Elaboración de carteleras de difusión.	Humano Físico	Administradores de Finca	N. de anuncios en carteleras

Fuente: Propia basada en previa investigación

Elaborado por: Paucarima, J. (2022)

Área: Valores personales y organizacionales

Actividad: Proponer la aplicación de la herramienta "juego de los valores".

1. El Gerente de Gestión Humana adquirirá las cartas y los conocimientos necesarios para la aplicación del "juego de los valores".
2. Se reunirá a las gerencias de la organización.
3. Se sacará una carta y se preguntará si el colaborador identifica ese valor con él y la organización.
4. Se solicitará que se organicen las cartas en función a su importancia, de izquierda a derecha, se toma en cuenta que la de la izquierda la más importante.
5. Finalmente, se analizará los valores escogidos, se establecerá el nivel de satisfacción de cada colaborador con el valor en una escala de 1 a 10.

Actividad: Elaboración de carteleras de difusión.

1. La Administración de finca, se encargará de elaborar carteleras mensuales.
2. Se establecerá un valor en el cual trabajar cada mes, para que todos los colaboradores entiendan el significado de los valores expuestos.
3. Difundir por todos los medios (físicos y electrónicos), los valores de la organización y evaluar el nivel de recepción de los colaboradores.

Eje 3 Compromiso de Continuidad

Objetivo: Establecer un modelo de política salarial acorde sector.

Breve Descripción

En este eje el colaborador se siente afín a la empresa pues siente que ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo, por lo cual de abandonarla conllevaría perderlo todo; así como frente a la realidad perciben que sus oportunidades fuera de la organización son escasas y se incrementa así el apego con la compañía.

A través de este eje, se pretende que el colaborador se mantenga dentro de la organización y visualice a la misma como un lugar donde forjar una carrera profesional, identifique mediante los mismos, beneficios económicos como emocionales.

La política salarial permitirá establecer una escala conocida y aceptada por el colaborador, la cual le brinda una oportunidad de crecimiento no solo profesional sino económico.

Cuadro 8. Actividades para establecer un modelo de política salarial

Objetivo: Establecer un modelo de política salarial acorde sector.				
Área	Actividad	Recurso	Responsable	Indicador
Política Salarial	Revisar, validar y socializar los descriptivos de funciones.	Humano	Gerente de Gestión Humana	N. de perfiles socializados / N. de cargos
	Elaborar y difundir la política salarial a los colaboradores.	Humano	Administradores de Finca	N. de personal que ha recibido la política salarial.

Fuente: Propia basada en previa investigación

Elaborado por: Paucarima, J. (2022)

Área: Política Salarial

Actividad: Revisar, validar y socializar los descriptivos de funciones.

1. Se realizará la revisión de los descriptivos de funciones, con el fin de validar si las actividades se encuentran acorde a los cargos correspondientes.
2. El área de Gestión Humana será la encargada de revisar y validar los descriptivos de funciones de manera objetiva.
3. Una vez revisados y validados los descriptivos de funciones, serán socializados con los colaboradores para que estos se encuentren al tanto de cambios y modificaciones, en caso de existir las mismas.

Actividad: Elaborar y difundir la política salarial a los colaboradores.

1. Se pretende elaborar una política salarial acorde al sector; enfocados en el principio de equidad con los colaboradores.
2. La Gerencia de Gestión Humana, conjuntamente con la Gerencia General serán responsables de desarrollar y validar la política salarial.
3. Se identificará necesidades empresariales y del mercado para tomar en cuenta los márgenes de escalas salariales.
4. La política será difundida a todos los colaboradores de la organización y se evaluará el nivel de aceptación de la misma.

CONCLUSIONES

- A través de la presente investigación, fundamentada en bases metodológicas de investigación, se ha identificado la importancia de implementar un modelo estratégico de compromiso organizacional que permita el incremento de la satisfacción laboral de los colaboradores del sector de producción florícola. En el país, el sector florícola es uno de los sectores que más mano de obra ocupan para la producción de sus flores; sin embargo, muy poco se ha visibilizado los problemas que generan una alta rotación y ausentismo por su ausencia de motivación, debido al poco compromiso que los mismos tienen con las empresas.
- Las variables de compromiso y satisfacción laboral generalmente en las organizaciones se las tiende a tomar por separado; sin embargo, en la presente investigación se observa como tienen una correlación significativa, debido a los índices de incidencia que representa una sobre la otra. Posterior al presente trabajo realizado, se conoce la importancia de tener un personal comprometido con la organización, para incrementar sus índices de satisfacción.
- En base a los estudios y análisis realizado en el presente trabajo de investigación, se ha planteado un modelo estratégico que abarca tres ejes fundamentales, que trabajen en el ámbito de compromiso afectivo, normativo y de continuidad. Lo cual ayude a fortalecer el sentido de pertenencia y, a su vez, los índices de satisfacción en los colaboradores.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda la aplicación del presente modelo estratégico, esto permitirá a la organización fortalecer e incrementar sus niveles de compromiso y satisfacción laboral en cada uno de los colaboradores que forman parte de la misma.
- Se recomienda realizar más investigaciones acerca del compromiso organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral, para de esta manera establecer nuevas correlaciones, que permitan planes y modelos para consolidar el talento humano en las organizaciones.
- Se recomienda la reutilización de las herramientas propuestas en futuras investigaciones, que corroboren y sustenten la presente investigación; con el fin, de poder replicar modelos estratégicos en diferentes sectores productivos.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2008). Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica. Recuperado de: <https://ebookcentral-proquest-com.pucesa.idm.oclc.org/lib/pucesp/reader.action?docID=3225140&query=Despu%C3%A9s+de+la+satisfacci%C3%B3n%2C+el+compromiso+organizacional+es+quiz%C3%A1+la+actitud+laboral+m%C3%A1s+estudiada+en+el+mundo+entero.+#>
- Alles, M. (2012). Diccionario de términos de Recursos Humanos. Buenos Aires-Argentina: Ediciones Granica. Recuperado de: https://books.google.com.ec/books?id=SXZfAAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Satisfaccion+Laboral+Flores+Garcia+Rada&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjD_6eD4oLqAhVGTTABHaR9BP8Q6AEIQTAD#v=onepage&q&f=false
- Arias Galicia, L. F. (2015). Los salarios y el compromiso de los trabajadores: más dinero = ¿mayor entrega?. Bonilla Artigas Editores. <https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/121684>
- Ariza, J. (1998). El uso del poder en las organizaciones y sus efectos sobre el compromiso: Una revisión crítica de las evidencias empíricas. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 4(2), 57–76. Recuperado de <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v04/042057.pdf>
- Arnold, J. y Randall, R. (2012). Psicología del trabajo: comportamiento humano en el ámbito laboral (5a. ed.). Pearson Educación. <https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/37899>

Asamblea de la República del Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador Título II: Derechos. Capítulo segundo: Derechos del buen vivir. Sección octava: Trabajo y seguridad social. Art. 33. Montecristi, Ecuador. Recuperado de: <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Constitucion.pdf>

Cernas Ortiz, Daniel Arturo, Mercado Salgado, Patricia, & León Cázares, Filadelfo. (2018). Satisfacción laboral y compromiso organizacional: prueba de equivalencia de medición entre México y Estados Unidos. *Contaduría y administración*, 63(2)<https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.986>

Chávez Carrillo, C. (2015). *Diccionario de recursos humanos: técnicas organizacionales y teorías administrativas*. Editorial Brujas. <https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/78171>

Expoflores. Responsabilidad Social. Recuperado de: <https://expoflores.com/rs-sector-floricola/>

Gallardo-Gallardo, E. (2008). Evolución en el estudio y medida del compromiso organizativo. *Problemáticas y soluciones*. 10.13140/RG.2.1.4353.1605. Conference: XXII congreso anual de AEDEM "Building Bridges in a Global Economy" At: Salamanca, Spain Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/285153355_EVOLUCION_EN_EL_ESTUDIO_Y_MEDIDA_DEL_COMPROMISO_ORGANIZATIVO_PROBLEMATICAS_Y_SOLUCIONES

González López, L. (2015). *Satisfacción y motivación en el trabajo*. Ediciones Díaz de Santos. <https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/97527>

Littlewood Zimmerman, H. F. y Littlewood Zimmerman, H. F. (2018). *Psicología organizacional en Latinoamérica*. Editorial El Manual Moderno. <https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/39811>

- Madero-Gómez, Sergio M., & Rodríguez-Delgado, Daniela Rachel. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *CienciaUAT*, 13(1), 95-107. <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v13i1.1014>
- Marquina-Vergara, Carlos. (2018). Satisfacción laboral y compromiso organizacional en empleados de una universidad privada de Lima. *Revista Científica de Ciencias de la Salud*. 6. 10.17162/rccs.v6i1.998. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/326309648_Satisfaccion_laboral_y_compromiso_organizacional_en_empleados_de_una_universidad_privada_de_Lima/citation/download
- Robbins, Stephen, y Timothy Judge. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Recuperado de: https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Sampieri, Fernández, Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A. DE C.V. México DF.
- Turienzo, R. (2016). *El pequeño libro de la motivación*. Alienta es un sello editorial de Centro Libros PAPF, S. L. U. Grupo Planeta. Barcelona. Recuperado de: https://www.planetadelibros.com/libros_contenido_extra/34/33578_EL_PEQUEÑO_LIBRO_DE_LA_MOTIVACION.pdf
- Vallejo, O. (2010). *Satisfacción Laboral: Utopía o Realidad*. Editorial Universitaria de la Costa EDUCOSTA. Barranquilla - Colombia. Recuperado de: <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/1081/Satisfaccion%20Laboral.pdf?sequence=1&isAllowed=y>