



## El contrato psicológico y el compromiso organizacional del sector industrial alimenticio en la provincia de Tungurahua

The psychological contract and the organizational commitment of the food industrial sector in the province of Tungurahua

### Autores:

Safla Sandoval, Juan Pablo<sup>1</sup>

Bocancho Sánchez, Irma Rebeca<sup>2</sup>

Bocancho Sánchez, Vicente Alejandro<sup>3</sup>

### RESUMEN

El contrato psicológico es crucial en la industria alimenticia para establecer expectativas claras y fomentar la lealtad y el compromiso de los empleados. La presente investigación se orienta a analizar el contrato psicológico y el compromiso organizacional en el sector industrial alimenticio de la provincia de Tungurahua. Para efecto, se aplicó una metodología de carácter descriptivo– correlacional, enfoque mixto cuali–cuantitativo, con métodos empíricos para la recolección de datos, y cálculos estadísticos como la regresión lineal y la matriz de correlación, se trabajó con base a cinco variables predictoras. Los resultados reflejan la regresión lineal con un valor de R de 1.000 y el R<sup>2</sup> de 1.000 indican una correlación perfecta entre el compromiso y las variables, es decir las fluctuaciones en las variables predictoras tienen un impacto altamente predecible en el nivel de compromiso de los empleados, mediante la matriz de correlación se comprueba que las cinco variables están intrínsecamente relacionadas con el nivel de compromiso y la fuerte correlación entre la lealtad y la deuda emocional resalta la importancia de estos dos factores en la retención y el compromiso de los empleados.

**Recibido:** 05/07/2023 **Aceptado:** 10/09/2023 **Publicado:** 20/09/2023

<sup>1</sup> Magister en Gestión del Talento Humano, Ingeniero en Administración de Empresas, Docente Investigador Universidad Técnica de Cotopaxi, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Carrera Gestión del Talento Humano. Email: [juan.safla3429@utc.edu.ec](mailto:juan.safla3429@utc.edu.ec) ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-2490-0404>

<sup>2</sup> Licenciada en Ciencias de la Educación mención Ingles, Ministerio de Educación Distrito Educativo 05D06, Unidad Educativa “Rosa Zarate”, Docente Área de enseñanza de Lengua Extranjera Inglés. Email: [irma.bocancho@educacion.gob.ec](mailto:irma.bocancho@educacion.gob.ec) ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1457-1893>

<sup>3</sup> Magister en Educación en Ciencias Exactas y Naturales, Doctor en Medicina Veterinaria y Zootecnia, Ministerio de Educación Distrito Educativo 15D02, Unidad Educativa “El Chaco” Docente Área de Ciencias Naturales y Técnica, Gestor del Emprendimiento. Email: [vicente.bocancho@educacion.gob.ec](mailto:vicente.bocancho@educacion.gob.ec) ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5549-0599>

**Palabras clave:** contrato psicológico, compromiso organizacional, talento humano, gestión, sector alimenticio.

## ABSTRAC

The psychological contract is crucial in the food industry to establish clear expectations and foster employees loyalty and commitment. The present research is aimed at analyzing the psychological contract and organizational commitment in the food industrial sector of the Tungurahua province. For this purpose, a descriptive–correlational methodology was applied, a mixed qualitative–quantitative approach, with empirical methods for data collection, and statistical calculations such as linear regression and the correlation matrix, this research was based on five predictor variables. The results reflect the linear regression with an R value of 1,000 and the  $R^2$  of 1,000 indicate a perfect correlation between the commitment and the variables, that is, fluctuations in the predictor variables which have a highly predictable impact on the level of employees' commitment, through the correlation matrix, it is proven that the five variables are intrinsically related to the level of commitment and the strong correlation between loyalty and emotional debt highlighting the importance of these two factors in employees' retention and commitment.

**Keywords:** psychological contract, organizational commitment, human talent, management, food sector.

## INTRODUCCIÓN

La industria alimenticia abarca una serie de actividades industriales dirigidas a la transformación, la conversión, la preparación, la conservación y el envasado de productos alimenticios. Las materias primas utilizadas son generalmente de origen vegetal o animal y éstas son producidas por la agricultura, la ganadería y la pesca. (Malagié et al., 2010, citado por Martos, 2021, p.17)

El contrato psicológico representa un elemento esencial en la administración de talento humano y en la dinámica entre los

trabajadores y las empresas. En el contexto de la industria alimenticia un ámbito caracterizado por su alta competitividad y exigencias en cuanto a calidad, la comprensión y la gestión efectiva del contrato psicológico adquieren una relevancia aún mayor. Este concepto hace referencia a las expectativas recíprocas entre el empleado y la organización, trascendiendo las obligaciones contractuales estipuladas por escrito. En este contexto, el contrato psicológico emerge como un componente

fundamental para promover el compromiso organizacional, ya que impacta directamente en la satisfacción en el trabajo.

En la industria alimenticia donde los empleados son fundamentales para la producción y el mantenimiento de altos estándares de calidad, el contrato psicológico se torna especialmente relevante. Teniendo en cuenta que la calidad no se logra a través de mayores instancias y procedimientos de control y verificación, sino que se genera en la fuente, en el trabajo de cada uno de los trabajadores, especialmente de los operarios quienes están más en contacto con el producto o servicio que busca satisfacer al cliente. (Mertens, 2023, p.1) Con frecuencia, los trabajadores de esta industria se desempeñan en entornos laborales difíciles y demandantes, lo que subraya la importancia de las expectativas y las relaciones como factores determinantes para preservar los niveles de motivación y eficiencia. Por consiguiente, resulta imprescindible analizar de qué manera se establece, administra y conserva el contrato psicológico en este sector, así como su impacto en el compromiso que los empleados mantienen con la organización. Por lo expuesto, en la presente investigación se propone analizar el contrato psicológico en el sector industrial alimenticio, identificando los elementos esenciales que lo conforman y evaluando cómo influye en el nivel de compromiso

que los trabajadores tienen hacia la organización.

Se investigarán las expectativas y puntos de vista de los empleados, así como las tácticas efectivas para manejar el contrato psicológico de forma que aporte al logro de los objetivos de la organización. Esta investigación proporcionará una visión más profunda de cómo el contrato psicológico incide en el compromiso organizacional en el sector industrial alimenticio, ofreciendo valiosas perspectivas para la gestión de talento humano en esta industria tan importante.

### 1.1 Contrato psicológico

El contrato psicológico es un contrato tácito, sobre entendido, que la persona crea en su mente desde el momento en que ingresa a trabajar en cualquier institución, comprometiéndose, voluntaria y subconscientemente, a entregar su mayor esfuerzo en la realización de las tareas que le han sido asignadas. (Guamán & Reyes, 2018, p.4)

La evolución de las relaciones ha fomentado el desarrollo y evolución del concepto de contrato psicológico desde su aparición en los años cincuenta. Las tres investigaciones sobre las que se fundamenta este concepto estudiaron las actitudes y conductas en el lugar de trabajo. (Reyes & Martínez, 2019, p.3) *“El contrato psicológico se reconoce como un mecanismo de apoyo, ya que cuando el empleado percibe que este se cumple, los resultados positivos hacia la organización se incrementan, beneficiándose tanto el*

*empleado como la organización*". (Máynes et al., 2017, p.2)

De acuerdo a Shapiro & Kessler (2000) citado por García & Forero (2018), el contrato psicológico considera dos aspectos diferentes:

- a) El transaccional que se caracteriza por llevarse a cabo al final del continuo que cumple un contrato, las obligaciones transacciones son poco flexibles y están mediadas por intercambios monetarios, y
- b) El relacional que obedece a un acuerdo abierto en el cual ambas partes para el establecimiento y la mantención de una relación tiene que haber una gran inversión tanto de empleados como de empleadores de obligaciones monetarias, no monetarias y socio-emocionales, es característico de este tipo de contrato que se favorezca el establecimiento de lazos afectivos y la tendencia a la afiliación.

La preocupación por entender el establecimiento de las relaciones organizacionales va más allá de la firma de un contrato tangible en el que se especifiquen términos y condiciones. [...] el contrato psicológico es una variable que influye en el desempeño laboral en los empleados en organizaciones públicas y privadas. (Cruz, 2021, p.31)

### 1.2 El compromiso organizacional

El Compromiso Organizacional según Gastelu & Arce (2021) puede ser uno de los mecanismos que tiene la Dirección de

Talento humano para analizar esta vinculación de los empleados con su lugar de trabajo. Así, si se consigue que los empleados estén muy identificados e implicados en la organización en la que trabajan, mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma. Afirma que Meyer y Allen desarrollaron escalas para medir los componentes del Compromiso Organizacional formulados en la revisión del concepto, para ellos el compromiso organizacional que el empleado desarrolla con la organización está conformado por:

- El Compromiso Afectivo (CA): El CA se refiere a la vinculación emocional de los empleados, la identificación y la participación en la organización
- Compromiso de Continuidad (CC): El CC se refiere al compromiso basado en los costos que los empleados asocian con dejar la organización.
- Compromiso Normativo (CN): El CN se refiere a los sentimientos de los empleados de la obligación de permanecer con la organización.

El compromiso organizacional es muy similar al contrato psicológico, pues en ambos se basan en los valores de respeto y responsabilidad de las personas que ingresan a trabajar, sin embargo el contrato psicológico es más personal y se relaciona estrechamente con las expectativas que la persona tiene al momento de ingresar a trabajar mientras que el compromiso

organizacional es impuesto por el empleador en el momento en que la persona firma el contrato y se compromete a

desempeñar sus funciones con diligencia, buscando siempre alcanzar los objetivos empresariales. (Guamán & Reyes, 2018, p.3)

## METODOLOGÍA

La presente investigación inicia con métodos teóricos como la revisión bibliográfica documental, que es fundamental para contextualizar y fundamentar adecuadamente el estudio. La revisión bibliográfica posibilita la exploración y síntesis de investigaciones previas, la identificación de teorías y perspectivas pertinentes, y ofrece una comprensión más abarcadora de los conceptos esenciales que respaldan el estudio, lo que a su vez fortalece la confiabilidad y la validez de los resultados que emergerán de la investigación.

Además, se orienta a un enfoque mixto cuali – cuantitativo que se justifica debido a la necesidad de abarcar tanto las percepciones y vivencias subjetivas de los empleados como los datos cuantitativos que respalden y enriquecen estas observaciones. En este contexto, las opiniones y expectativas de los trabajadores son cruciales para captar la esencia del contrato psicológico, el nivel de compromiso organizacional y su asociación con factores específicos. Este enfoque mixto

facilitará una comprensión más exhaustiva y rigurosa de la relación entre el contrato psicológico y el compromiso organizacional en el ámbito de la industria alimenticia.

También involucra un carácter descriptivo y correlacional al ser un tema complejo con múltiples factores en juego, un enfoque descriptivo y correlacional proporciona una plataforma sólida para explorar y comprender mejor las interacciones subyacentes y las implicaciones prácticas para la gestión de talento humano. De esta manera proporciona una base sólida para la toma de decisiones y la implementación de estrategias efectivas en la gestión de talento humano en el sector alimenticio. La población de estudio corresponde a 500 trabajadores del sector alimenticio de la provincia de Tungurahua. Los instrumentos se desarrollaron en base a cinco variables con tres ítems cada uno, como se detalla a continuación:

**Tabla 1**

*Variables e Ítems de estudio*

| VARIABLE  | ITEMS  |
|---|--|
| <b>Variable Economía, bienestar y confianza</b> | 1: 1. ¿La empresa compensa económicamente su esfuerzo?<br>2. ¿La empresa muestra preocupación por su bienestar?<br>3. ¿Puede confiar plenamente en la organización a la que pertenece? |
|   | 1. ¿Los procesos y procedimientos aplicados en la empresa son justos?  |

|  |  |
|--|--|
| <b>Variable 2: Justicia expectativas y opinión</b> | 2. ¿Considera que ha cumplido las expectativas de la empresa?  |
|  | 3. ¿La empresa toma en cuenta la opinión de usted y sus compañeros?  |
|  |  |
| <b>Variable3: Sentimiento de pertenencia</b>       | 1. ¿En el futuro se visualiza en la empresa a la que pertenece actualmente?                                    |
|  | 2. ¿Siente a la empresa como suya?   |
|  | 3. ¿Se siente orgulloso de la empresa a la que pertenece y del cargo que ocupa?                                |
| <b>Variable 4: Lealtad a la empresa</b>            | 1. ¿Usted se considera como una parte importante para la empresa?  |
|  | 2. ¿Si le dieran a escoger otra empresa prefiere seguir en la que usted pertenece actualmente?                 |
|  | 3. ¿Considera que dejar la empresa sería lo mejor que podría hacer en este momento de su vida?                 |
| <b>Variable 5: Deuda emocional</b>                 | 1. ¿Siente tranquilidad y respaldo con las personas que labora?  |
|  | 2. ¿Considera que la organización ha hecho mucho por usted y lo a ayudado a realizarse profesional y personal? |
|  | 3. ¿Se siente en deuda con la empresa?   |

Con las respuestas obtenidas se determinó una escala de valoración como se detalla a continuación:

**Tabla 2**  
*Escala de valoración*

| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Neutro | En desacuerdo |
|-----------------------|------------|--------|---------------|
| 1                     | 2          | 3      | 4             |
| 100                   | 0.75       | 0.5    | 0.25          |

Con la escala se multiplicó la valoración por el número de respuestas para cada ítem de las cinco variables y se obtuvieron datos numéricos con los que

se procedió mediante Jamovi 2.4.1, a calcular la regresión lineal y matriz de correlación.

## RESULTADOS

Luego de aplicar la encuesta a 500 trabajadores del sector de la provincia de Tungurahua, se obtuvieron los siguientes resultados:

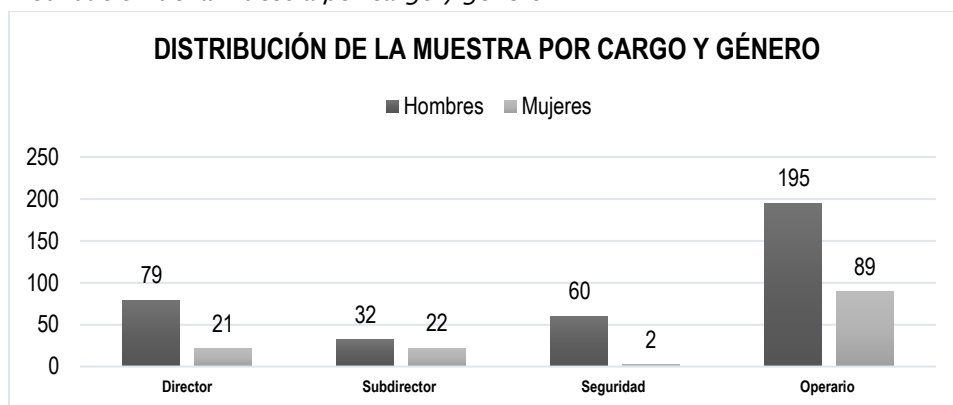
La mayoría de trabajadores 57% corresponde a operarios. La mano de obra especializada en la producción y

procesamiento de alimentos es indispensable para garantizar la calidad. Respecto al género predominan los hombres que representan el 73% y las mujeres apenas el 27%, las condiciones de trabajo a menudo implican una carga física significativa, lo que posiblemente

tenga un impacto en la desigual distribución de género en el sector, también, puede derivarse de patrones

culturales históricos que tradicionalmente han asignado roles de producción a los hombres.

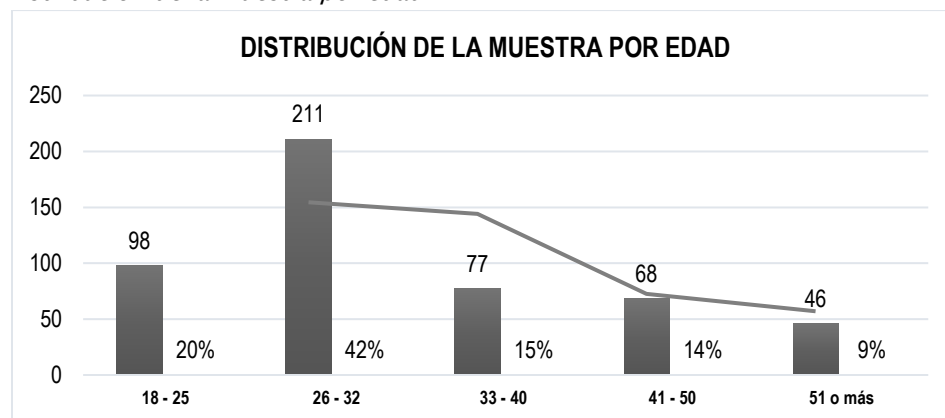
**Figura 1**  
*Distribución de la muestra por cargo y género*



Los empleados de la industria alimenticia en la provincia de Tungurahua, según la muestra seleccionada son jóvenes de 26 a 32 años, seguidos del grupo de 18 - 25. La alta presencia de jóvenes en la

industria alimenticia se debe en parte a la búsqueda temprana de empleo por razones económicas en esta etapa de la vida.

**Figura 2**  
*Distribución de la muestra por edad*



La antigüedad de trabajo se plantea de seis a ocho años 42%, de tres a cinco años 22%, de uno a dos años 19% y nueve o más años 17%. La distribución de antigüedad del sector alimenticio en la provincia de Tungurahua, ilustra la

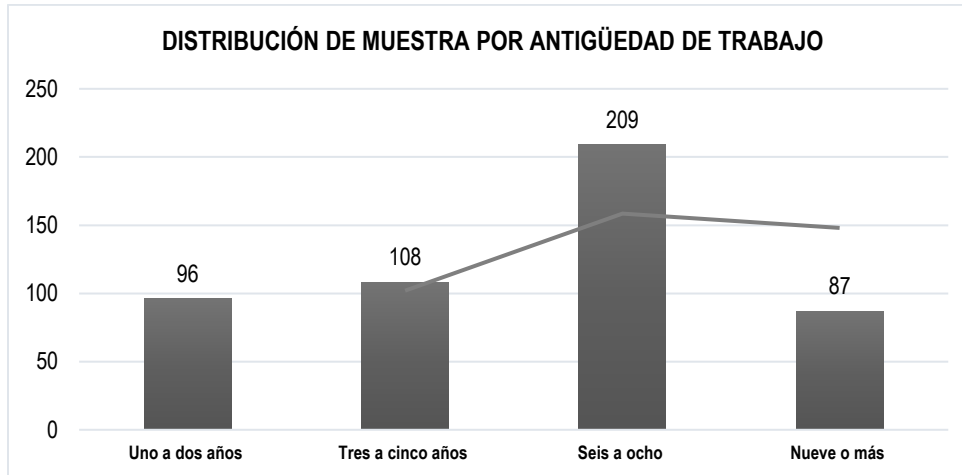
estabilidad que brinda este sector. La predominancia de trabajadores con seis a ocho años indica un alto nivel de satisfacción y oportunidades de desarrollo profesional. Además, la proporción considerable de empleados

con tres a cinco años sugiere que muchos encuentran empleo a largo plazo, y la presencia de trabajadores con más de

nueve años destaca las perspectivas de una carrera sólida, lo que puede resultar atractivo para atraer nuevos talentos.

**Figura 3**

*Distribución de la muestra por antigüedad de trabajo*



Referente a la compensación económica el 38% respondió neutral, el 40% (19% totalmente de acuerdo y 21% de acuerdo) afirma sentirse a gusto con la compensación económica y el 22% la percibe como insuficiente. La variedad de opiniones respecto a la compensación económica en este estudio revela una diversidad de percepciones entre los trabajadores. Aunque una proporción considerable se muestra contenta con su salario, un grupo considerable lo considera insuficiente. La neutralidad de un 38% indica que algunos pueden tener opiniones ambiguas o requerir más información sobre su remuneración. Esto subraya la relevancia de mejorar la comunicación y revisar las políticas salariales en el sector, con el fin de abordar de manera efectiva las

expectativas y necesidades de los empleados.

El 53% se mantiene neutral sobre la preocupación que muestra la empresa por el bienestar del trabajador, el 33% afirma que se preocupa por su bienestar y el 14% muestra una negativa al respecto. La ausencia de una opinión definida de un 53% acerca de la preocupación de la institución por el bienestar de sus empleados puede señalar problemas de comunicación o ambigüedad en las acciones. Aunque un tercio siente que la industria se preocupa por su bienestar, la presencia del 14% con una visión negativa subraya la necesidad de mejorar las políticas de bienestar laboral para fortalecer una cultura de atención y cuidado.

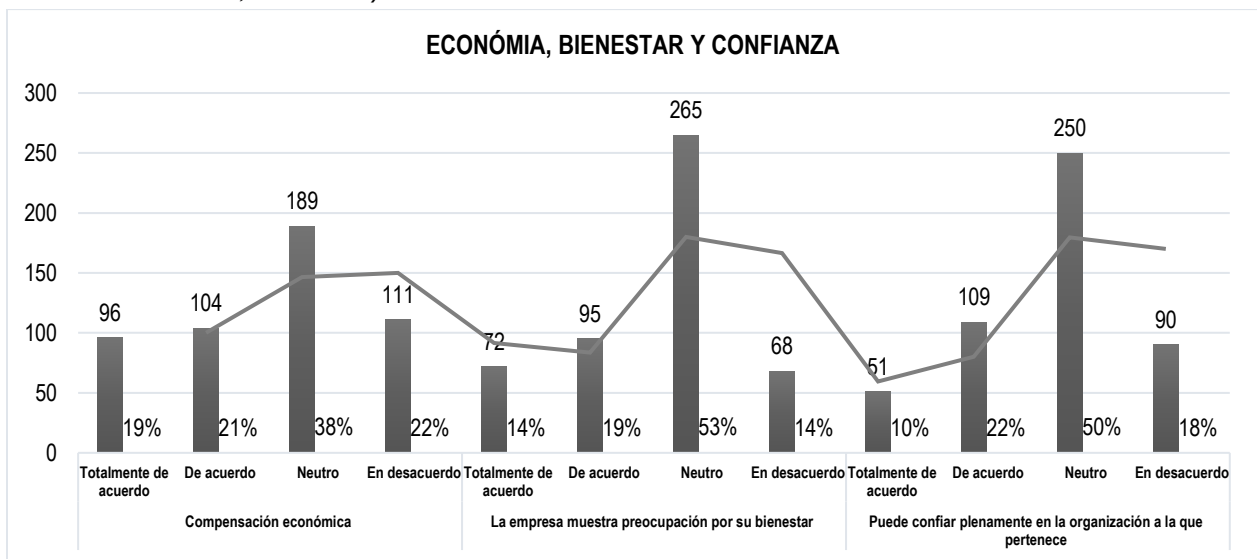
Los trabajadores que pueden confiar plenamente en la empresa suman el 32%,



el 50% es neutro y el 18% no confía en la institución a la que pertenece. La distribución de confianza entre los trabajadores muestra una falta de confianza significativa, con el 18% expresando una falta de confianza. El

hecho de que el 50% se mantenga neutral podría indicar la necesidad de mejoras en la comunicación y la transparencia para fortalecer la relación de confianza entre los empleados y la institución.

**Figura 4**  
*Variable 1 Economía, bienestar y confianza*

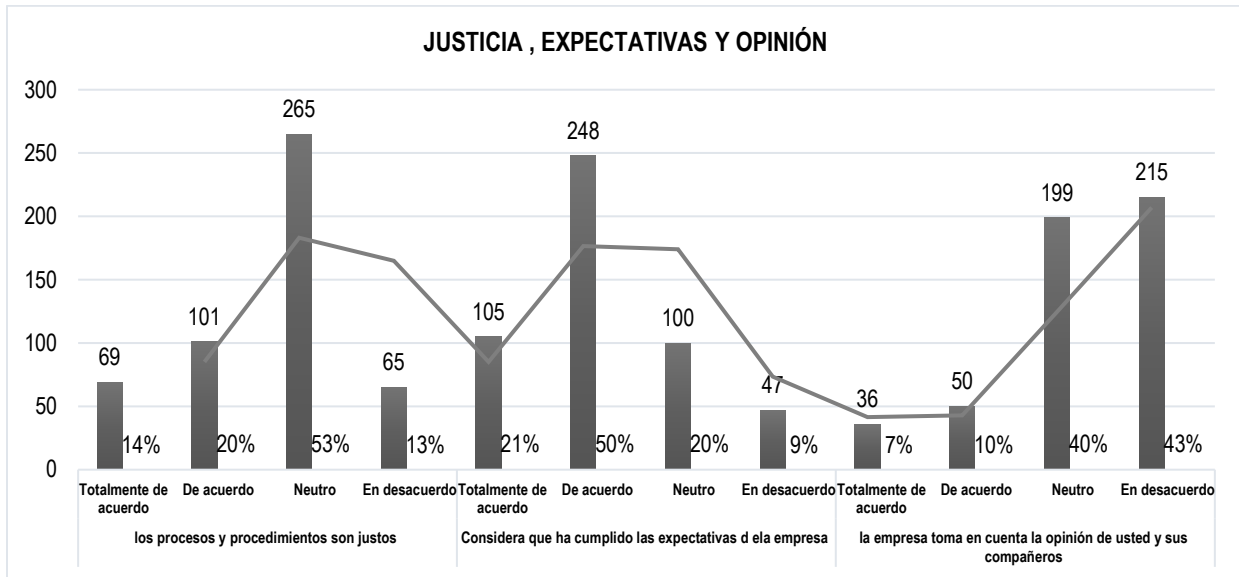


El 34% afirma que los procedimientos son justos, el 53% se mantiene neutral a opinar y el 13% manifiesta que los procesos no son justos. La percepción mixta sobre la justicia de los procedimientos, con un tercio en desacuerdo y la mayoría manteniéndose neutral, sugiere la necesidad de una evaluación más profunda y posiblemente la mejora de los procesos internos para garantizar una mayor equidad y transparencia en la industria alimenticia. El 71% manifiesta haber cumplido con las expectativas de la organización, el 20% es neutro y el 9% cree no haber cumplido. El alto porcentaje (71%) que afirma haber cumplido con las expectativas indica un

nivel general de satisfacción y desempeño positivo. Sin embargo, el 9% que no se siente así sugiere la importancia de abordar las expectativas y el rendimiento para mejorar la satisfacción de todos los empleados. El 43% afirma que la empresa no toma en cuenta la opinión de los operarios, el 40% es neutro y solo el 17% refleja una respuesta positiva. La escasa proporción (17%) que considera las opiniones de los operarios señala la necesidad de mejorar la comunicación y la participación de los empleados en la toma de decisiones. La falta de opinión clara de un 40% destaca la oportunidad de promover una cultura

más fuerte de escucha activa y participación.

**Figura 5**  
*Variable 2 Justicia, expectativas y opinión*

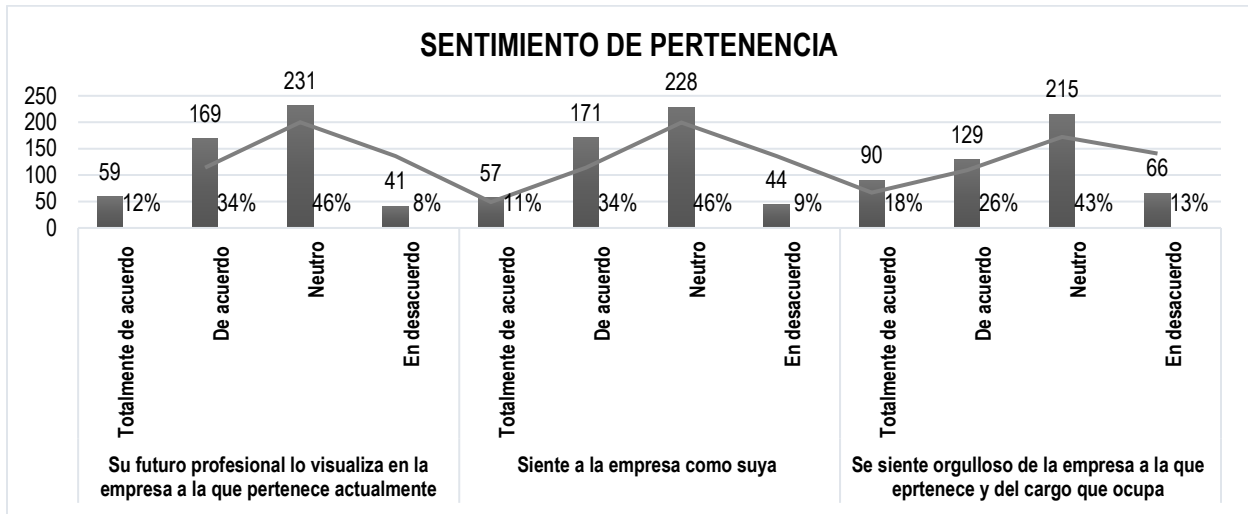


El 46% se visualiza a futuro en la empresa a la que pertenece actualmente, el 46% es neutro y el 8% no considera un futuro. El hecho de que casi la mitad de los empleados (46%) se vea a futuro en la misma institución refleja una sensación de estabilidad y compromiso. Sin embargo, el 8% que no visualiza un futuro sugiere la importancia de abordar posibles preocupaciones o promover oportunidades de desarrollo para retener el talento.

El 45% considera la empresa como suya, otro 46% es neutral y el 9% no lo considera así. El hecho de que el 46% de los empleados sienta la institución como propia refleja un fuerte sentido de

pertenencia y compromiso. Sin embargo, el 9% que no comparte este sentimiento indica la necesidad de mejorar la conexión y la cultura organizativa para fortalecer el vínculo de los trabajadores. El 44% se siente orgulloso de la empresa y del puesto que ocupa, el 43% es neutral y el 13% manifiesta no sentirse así. Un 44% de empleados que se sienten orgullosos de la organización y su posición indican una base sólida de satisfacción y compromiso. Sin embargo, el 13% que no comparte este sentimiento sugiere que existen áreas para mejorar la cultura laboral y la percepción de los trabajadores.

Figura 6  
Variable 3 Sentimiento de pertenencia



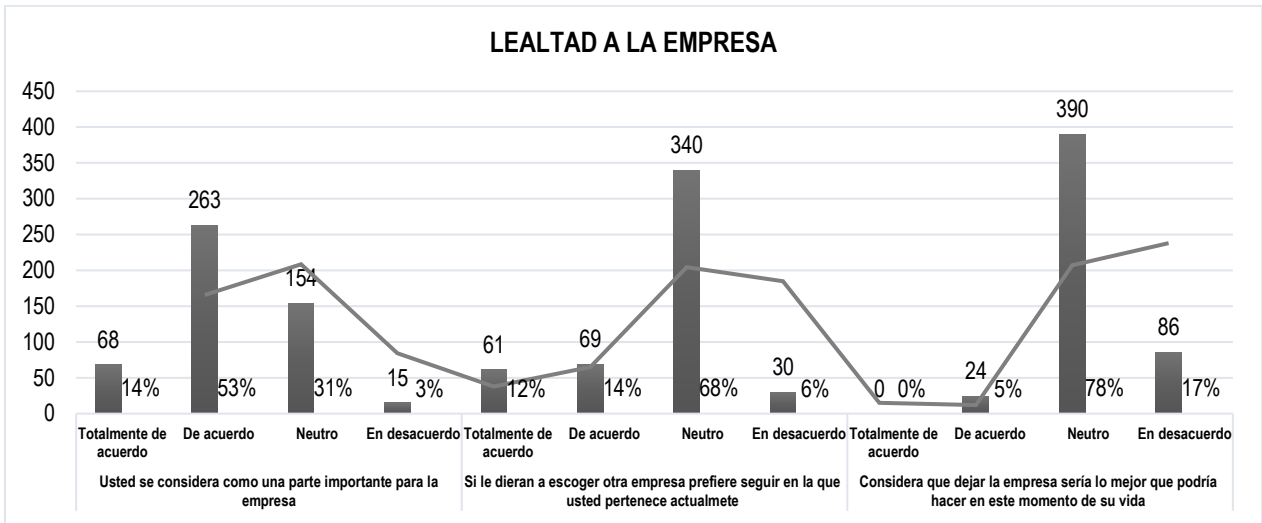
El 66% se considera una parte importante para la empresa, el 31% es neutral y el 3% no se considera así. La alta proporción (66%) que se ve como una parte importante refleja un sentido de valor y compromiso. Sin embargo, el 3% que no comparte este sentimiento indica la necesidad de una mayor inclusión y reconocimiento para fortalecer el sentimiento de pertenencia de los empleados.

El 26% prefiere la institución a la que pertenece aún si tuviera la oportunidad de trabajar en otra institución, el 68% es neutro y el 6% preferiría ir a otra organización si tuviera la oportunidad. La elección del 26% de quedarse en su

trabajo actual, incluso si tuviera alternativas, indica un grado satisfactorio de contento en el trabajo y lealtad. En contraste, el 6% que preferiría cambiar destaca la necesidad de mantener un ambiente laboral competitivo y atractivo para retener a empleados talentosos.

El 5% considera dejar la empresa a la que pertenece, el 78% es neutral y el 17% no contempla la opción de dejar la institución actual. El hecho de que solo el 5% esté considerando dejar la institución actual sugiere una tasa de rotación relativamente baja. Sin embargo, el 78% que permanece neutral podría indicar la necesidad de evaluar y abordar factores que podrían afectar la retención de empleados en el futuro.

**Figura 7**  
*Variable 4 Lealtad con la empresa*



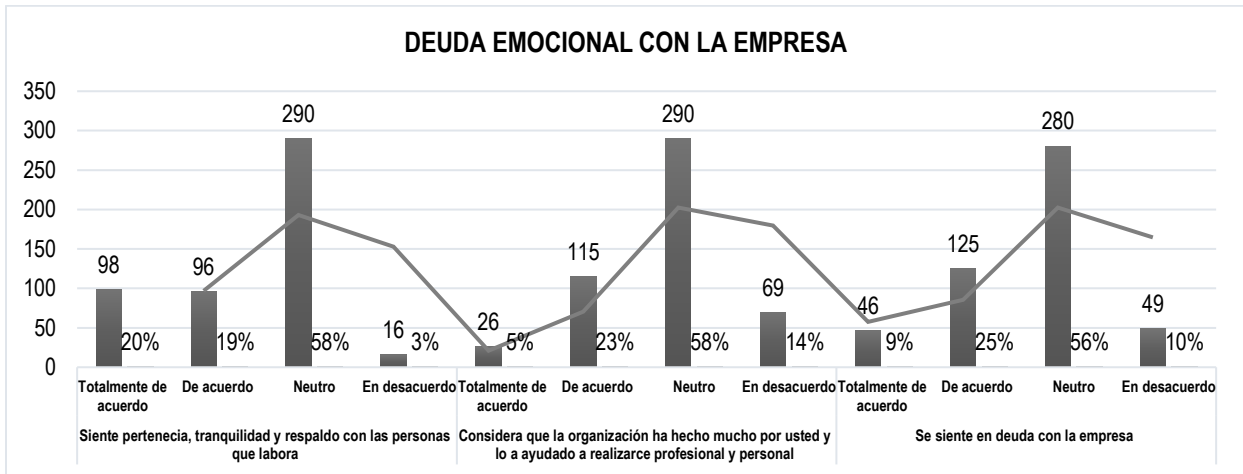
El 39% manifiesta sentirse respaldado y tranquilo con las personas que trabaja, el 58% es neutro y el 3% está en desacuerdo. Un 39% que se siente respaldado y tranquilo con sus colegas indica un ambiente de trabajo relativamente positivo en términos de relaciones interpersonales. Sin embargo, el 3% en desacuerdo sugiere que existen posibles tensiones o conflictos que deben ser abordados para mejorar la dinámica del equipo.

El 28% siente que la empresa a la que pertenecen ha hecho mucho por ellos, les ha ayudado y favorecido. El 58% se mantiene neutral y el 14% no siente que la institución le haya aportado mucho. El

28% que siente que sus empleadores hayan hecho mucho por ellos refleja un nivel de apoyo y beneficios percibidos. Sin embargo, el 14% que no experimenta este respaldo señala la necesidad de mejorar las políticas y programas de bienestar para un grupo significativo de empleados.

El 34% siente una deuda emocional con la empresa, el 56% es neutro y el 10% siente que no le debe nada a la organización. El 34% que siente una deuda emocional muestra un alto grado de lealtad y gratitud hacia su empleador. Sin embargo, el 10% que no percibe esta deuda resalta la importancia de crear un ambiente laboral donde todos los empleados se sientan valorados y comprometidos.

**Figura 8**  
*Variable 5 Deuda emocional*



Con los resultados y la escala de valoración se multiplicó el puntaje para asignado por el número de respuesta de cada ítem de las cinco variables. Con los datos se realizaron los siguientes cálculos estadísticos:

**Regresión lineal**

Un valor de R de 1.000 y un R<sup>2</sup> de 1.000 indican una correlación óptima y una regresión lineal altamente significativa entre la variable "compromiso" y las cinco variables analizadas. Esto sugiere que existe una relación directa y fuerte entre el compromiso y las otras variables, lo que significa que los cambios en las variables predictoras tienen un impacto altamente predecible en el compromiso. En otras palabras, las cinco variables están altamente relacionadas con el nivel de compromiso de manera lineal y pueden utilizarse eficazmente para predecir y comprender el compromiso de los empleados en el sector Industrial alimenticio de la provincia de Tungurahua.

Una regresión lineal con un valor R de 0.942 y un R<sup>2</sup> de 0.888 entre la variable 1 "Economía, bienestar y confianza" sugiere una relación fuerte y positiva. Esto significa que las fluctuaciones o cambios en la Variable 1 están altamente relacionados y explican el 88.8% de la variabilidad de las demás variables, lo que indica que la Variable 1 es un predictor sólido de las demás en este contexto.

Una regresión lineal con un valor R de 0.615 y un R<sup>2</sup> de 0.378 entre la Variable 2 "Justicia, expectativas y opinión" muestra una relación positiva pero menos fuerte en comparación con valores de R y R<sup>2</sup> más altos. Esto sugiere que la Variable 2 contribuye a explicar el 37.8% de la variabilidad, lo que indica que, aunque hay una relación, hay otros factores que también influyen en este contexto, lo que hace que la relación sea menos determinante.

Una regresión lineal con un valor R de 0.847 y un R<sup>2</sup> de 0.718 entre la Variable

3 "Sentimiento de pertenencia" indica una relación sólida y positiva. Esto sugiere que la Variable 3 explica el 71.8% de la variabilidad, lo que la convierte en un predictor robusto de la segunda variable en este contexto. Los cambios en el "Sentimiento de pertenencia" tienen un alto grado de influencia en el compromiso.

Una regresión lineal con un valor R de 0.781 y un R<sup>2</sup> de 0.61 entre la Variable 4 "Lealtad a la empresa" muestra una relación positiva y significativa. Esto sugiere que la Variable 4 es un predictor sólido y que el 61% de la variabilidad del compromiso puede ser explicada por la

"Lealtad a la empresa". Los niveles de lealtad influyen en gran medida en el compromiso.

Una regresión lineal con un valor R de 0.933 y un R<sup>2</sup> de 0.871 entre la Variable 5 "Deuda emocional" y el compromiso demuestra una relación fuerte y positiva entre ambas. Esto indica que la Variable 5 es un predictor altamente confiable de la otra variable y que hasta el 87.1% de la variabilidad en la segunda variable puede ser explicada por la "Deuda emocional". Los niveles de deuda emocional tienen un impacto significativo en la segunda variable en este contexto.

**Tabla 3**  
*Regresión lineal*

| REGRESIÓN LINEAL                            |              |                |
|---|--------------|----------------|
| MODELO                                      | R            | R <sup>2</sup> |
| <b>COMPROMISO</b>                           | <b>1.000</b> | <b>1.000</b>   |
| Variable 1 Economía, bienestar y confianza  | 0.942        | 0.888          |
| Variable 2 Justicia, expectativas y opinión | 0.615        | 0.378          |
| Variable 3 Sentimiento de pertenencia       | 0.847        | 0.718          |
| Variable 4 Lealtad a la empresa             | 0.781        | 0.61           |
| Variable 5 Deuda emocional                  | 0.933        | 0.871          |

### Matriz de correlaciones

Con la matriz de correlación se puede observar que el compromiso como se mencionó en la regresión lineal, muestra una relación positiva y fuerte con las cinco variables predictoras (1 Economía, bienestar y confianza, 2 Justicia expectativas y opinión, 3 Sentimiento de pertenencia, 4 Lealtad a la empresa y 5 deuda emocional).

A su vez la variable 1 se relaciona con la justicia, la pertinencia, la lealtad y la deuda emocional, la variable 2 con el sentimiento de pertenencia, la lealtad y la deuda emocional, la variable 3 con la lealtad y la deuda emocional la variable 4 lealtad muestra fuerte correlación con la deuda emocional.

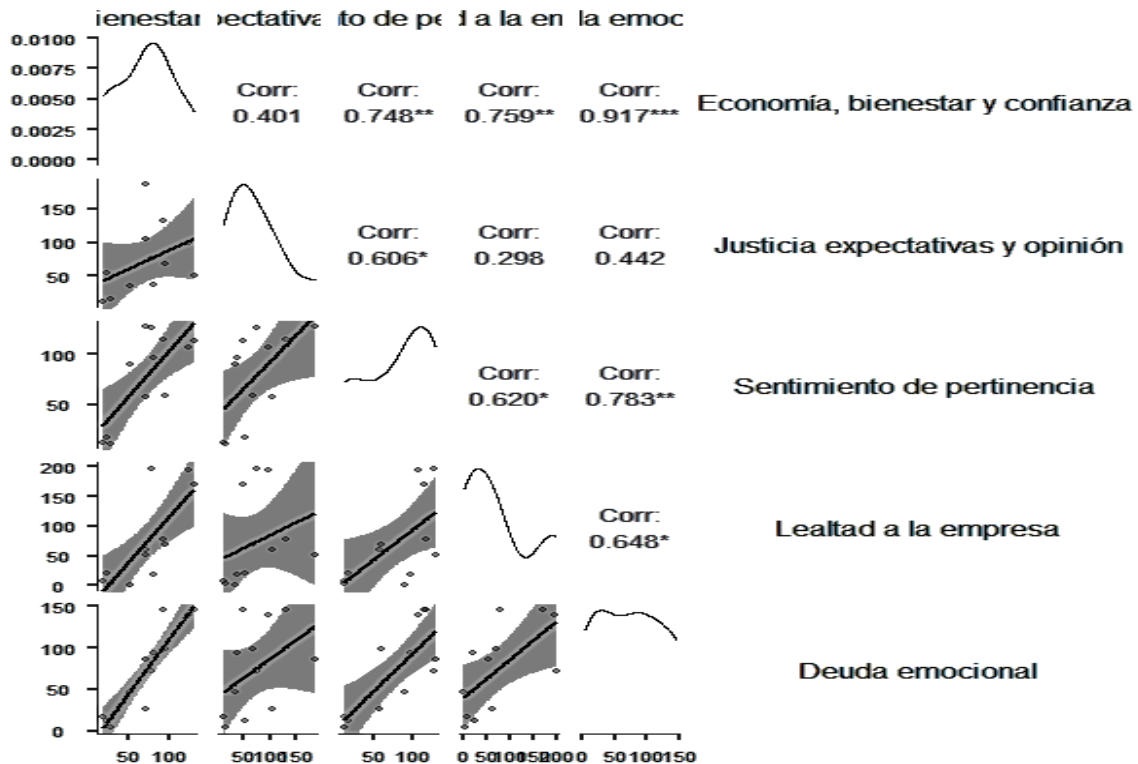
**Tabla 4**  
*Matriz de correlaciones*

|                                       |                 | MATRIZ DE CORRELACIONES |                                       |                                       |                                  |                         |                    |    |       |   |
|---------------------------------------|-----------------|-------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|-------------------------|--------------------|----|-------|---|
|                                       |                 | COMPROMISO              | Economía,<br>bienestar y<br>confianza | Justicia<br>expectativas<br>y opinión | Sentimiento<br>de<br>pertenencia | Lealtad a la<br>empresa | Deuda<br>emocional |    |       |   |
| Economía,<br>bienestar y<br>confianza | R de<br>Pearson | 0.91                    | ***                                   | —                                     |                                  |                         |                    |    |       |   |
|                                       | gl              | 10                      |                                       | —                                     |                                  |                         |                    |    |       |   |
|                                       | valor p         | <.001                   |                                       | —                                     |                                  |                         |                    |    |       |   |
| Justicia<br>expectativas<br>y opinión | R de<br>Pearson | 0.643                   | *                                     | 0.401                                 | —                                |                         |                    |    |       |   |
|                                       | gl              | 10                      |                                       | 10                                    | —                                |                         |                    |    |       |   |
|                                       | valor p         | 0.024                   |                                       | 0.196                                 | —                                |                         |                    |    |       |   |
| Sentimiento<br>de<br>pertenencia      | R de<br>Pearson | 0.887                   | ***                                   | 0.748                                 | **                               | 0.606                   | *                  | —  |       |   |
|                                       | gl              | 10                      |                                       | 10                                    | 10                               | 10                      | —                  |    |       |   |
|                                       | valor p         | <.001                   |                                       | 0.005                                 | 0.037                            | —                       | —                  |    |       |   |
| Lealtad a la<br>empresa               | R de<br>Pearson | 0.834                   | ***                                   | 0.759                                 | **                               | 0.298                   | 0.62               | *  | —     |   |
|                                       | gl              | 10                      |                                       | 10                                    | 10                               | 10                      | 10                 | —  |       |   |
|                                       | valor p         | <.001                   |                                       | 0.004                                 | 0.347                            | 0.032                   | —                  | —  |       |   |
| Deuda<br>emocional                    | R de<br>Pearson | 0.894                   | ***                                   | 0.917                                 | ***                              | 0.442                   | 0.783              | ** | 0.648 | * |
|                                       | gl              | 10                      |                                       | 10                                    | 10                               | 10                      | 10                 | 10 | —     |   |
|                                       | valor p         | <.001                   |                                       | <.001                                 | 0.15                             | 0.003                   | 0.023              | —  | —     |   |

*Nota.* \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

La gráfica de correlación de las cinco variables se refleja de la siguiente manera:

**Figura 1**  
*Gráfica de correlación*



## DISCUSIÓN

El análisis de la distribución de trabajadores de la industria alimenticia en la provincia de Tungurahua arroja importantes reflexiones. El hecho de que la mayoría de los empleados sean operarios resalta la importancia de la mano de obra en la producción y procesamiento de alimentos, subrayando la necesidad de habilidades especializadas para garantizar la calidad. Además, la desigualdad de género en el sector, con una mayoría de hombres, plantea cuestiones de equidad y revela la influencia de patrones culturales arraigados en la asignación de roles laborales.

La juventud de la fuerza laboral, con un enfoque particular en trabajadores de 26 a 32 años, refleja la búsqueda temprana de empleo debido a necesidades económicas. Esta tendencia podría relacionarse con oportunidades de formación técnica accesibles en el sector y resalta la importancia de las oportunidades de empleo para los jóvenes en el país. Por último, la distribución de la antigüedad en el trabajo destaca la estabilidad en el sector y sugiere una carrera sólida, lo que podría ser atractivo para la retención de empleados y la atracción de nuevos talentos en la



industria alimenticia de la provincia de Tungurahua.

### Variable 1

Los resultados de la Variable 1, que se enfoca en la compensación económica y la percepción de bienestar laboral, arrojan una serie de reflexiones importantes. En primer lugar, la diversidad de opiniones sobre la compensación económica destaca la complejidad de satisfacer las expectativas salariales de los trabajadores. Si bien un segmento significativo de empleados está satisfecho con su remuneración, otro grupo considerable la considera insuficiente. La neutralidad de un tercio de los encuestados puede interpretarse como una oportunidad para mejorar la comunicación y la claridad en las políticas de pago, asegurando que los trabajadores comprendan mejor cómo se determina su salario y qué pueden esperar. En segundo lugar, la preocupación de la industria por el bienestar de sus empleados es un aspecto crucial en la relación laboral. La falta de una opinión clara por parte del 53% de los trabajadores sobre este tema podría apuntar a una necesidad de mayor transparencia y comunicación. Si bien es alentador que un tercio sienta que la institución se preocupa por su bienestar, la presencia del 14% con una visión negativa sugiere que existen áreas de mejora en las políticas de bienestar laboral y la cultura empresarial. En tercer lugar, la confianza de los trabajadores es fundamental para el éxito de cualquier organización. El hecho de que

el 18% no confíe en la organización a la que pertenece plantea preocupaciones sobre la relación entre empleados y empleador. Esta falta de confianza puede tener un impacto negativo en la moral y la productividad de los trabajadores. La neutralidad del 50% también es un indicio de que existe margen para fortalecer la relación de confianza mediante una comunicación más efectiva y una mayor transparencia en las políticas y decisiones empresariales. En conjunto, estos resultados subrayan la importancia de abordar la percepción de compensación, el bienestar laboral y la confianza como áreas clave para mejorar la experiencia de los empleados y fortalecer la relación laboral. Los resultados de la **Variable 2** proporcionan información esencial sobre varios aspectos críticos de la empresa. En primer lugar, la percepción dividida sobre la justicia de los procedimientos, con un tercio en desacuerdo y la mayoría neutral, indica la necesidad de revisar y mejorar los procesos internos. Esto es fundamental para garantizar una mayor equidad y transparencia, lo que podría contribuir a mejorar la moral de los empleados y reducir posibles tensiones relacionadas con los procedimientos.

En segundo lugar, el alto porcentaje (71%) de empleados que manifiesta haber cumplido con las expectativas de la industria refleja un nivel general de satisfacción y desempeño positivo. Sin

embargo, el 9% que no se siente así subraya la importancia de abordar las expectativas y el rendimiento para mejorar la satisfacción de todos los empleados. Este grupo podría beneficiarse de un mayor apoyo y claridad en cuanto a las expectativas laborales y las oportunidades de desarrollo.

En tercer lugar, la percepción de que la empresa no toma en cuenta la opinión de los operarios, destacada por el 43% de los encuestados, señala la necesidad de una comunicación y participación más efectivas. La falta de claridad y la neutralidad de un 40% sugieren que existe una oportunidad para promover una cultura de escucha activa y participación, lo que podría mejorar la percepción de los empleados sobre su influencia y valor en la toma de decisiones. En conjunto, estos resultados destacan áreas clave de mejora en la justicia de los procedimientos, el cumplimiento de expectativas y la participación de los empleados en la toma de decisiones.

Los resultados de la **Variable 3**, que aborda la perspectiva de futuro, el sentido de propiedad y el orgullo en la empresa, ofrecen una visión interesante de la relación de los empleados con la organización. En primer lugar, el hecho de que casi la mitad de los empleados (46%) se visualice a futuro en la institución actual refleja una sensación de estabilidad y compromiso en el lugar de trabajo. Sin embargo, la presencia del 8% que no considera un futuro, destaca la

importancia de abordar posibles preocupaciones y promover oportunidades de desarrollo y crecimiento para retener el talento y fortalecer el compromiso a largo plazo.

En segundo lugar, el hecho de que un 46% de los empleados considere la industria como propia es un indicio positivo de un fuerte sentido de pertenencia y compromiso organizacional. No obstante, la existencia del 9% que no comparte este sentimiento sugiere que la conexión y la cultura organizativa aún tienen margen de mejora para fortalecer el vínculo entre los trabajadores y los empleadores.

En tercer lugar, el porcentaje considerable (44%) de empleados que se sienten orgullosos de la institución y del puesto que ocupan es un signo alentador de satisfacción y compromiso laboral. Sin embargo, el 13% que no comparte este sentimiento indica que existen áreas en las que se puede trabajar para mejorar la cultura laboral y la percepción de los trabajadores, lo que podría contribuir a aumentar la moral y la productividad. En conjunto, estos resultados destacan la importancia de fomentar un sentido de futuro, propiedad y orgullo para promover una relación laboral sólida y comprometida con los empleados.

Los resultados de la **Variable 4** proporcionan información valiosa sobre la percepción de los empleados en relación con su importancia en la empresa y su lealtad a la organización. En primer lugar, la alta proporción (66%) que se considera

una parte importante refleja un fuerte sentido de valor y compromiso. Esto es un indicio positivo de una cultura laboral que promueve la inclusión y el reconocimiento. Sin embargo, la presencia del 3% que no se siente importante destaca la necesidad de una mayor inclusión y reconocimiento para fortalecer el sentimiento de pertenencia de todos los empleados.

En segundo lugar, la elección del 26% de quedarse en su empresa actual, incluso si tuviera oportunidades alternativas, indica un nivel razonable de satisfacción laboral y lealtad. Esto sugiere que la industria ha logrado retener a un porcentaje significativo de empleados que valoran su entorno de trabajo. Sin embargo, el 6% que preferiría cambiar resalta la importancia de mantener un ambiente laboral competitivo y atractivo para retener a empleados talentosos y seguir siendo una industria atractiva para trabajar.

En tercer lugar, el hecho de que solo el 5% esté considerando dejar la empresa actual indica una tasa de rotación relativamente baja. Esto puede interpretarse como un signo de estabilidad en la organización. Sin embargo, el alto porcentaje (78%) que permanece neutral podría indicar la necesidad de evaluar y abordar posibles factores que podrían afectar la retención de empleados en el futuro, como oportunidades de desarrollo o comunicación interna. En conjunto, estos resultados destacan la importancia de mantener un ambiente laboral que fomente el sentido de pertenencia y la

lealtad de los empleados, al mismo tiempo que se siguen promoviendo oportunidades de crecimiento y desarrollo.

Los resultados de la **Variable 5** se centran en las relaciones interpersonales en el entorno laboral y la percepción de apoyo. En primer lugar, el hecho de que el 39% se sienta respaldado y tranquilo con sus colegas sugiere un ambiente de trabajo relativamente positivo en términos de relaciones interpersonales. Esto es un indicio alentador de una dinámica de equipo saludable. Sin embargo, la presencia del 3% en desacuerdo señala la existencia de posibles tensiones o conflictos que deben abordarse para mejorar aún más la cohesión del equipo y el ambiente laboral en general.

En segundo lugar, el 28% de empleados que sienten que la empresa ha hecho mucho por ellos refleja un nivel de apoyo y beneficios percibidos. Esto puede contribuir a una mayor lealtad y satisfacción laboral. Sin embargo, el 14% que no experimenta este respaldo resalta la necesidad de mejorar las políticas y programas de bienestar para un grupo significativo de empleados. Esto podría incluir una revisión de los beneficios y oportunidades de desarrollo ofrecidos a los trabajadores.

En tercer lugar, el 34% que siente una deuda emocional con la empresa muestra un alto grado de lealtad y gratitud hacia su empleador. Esto es un signo positivo de compromiso y conexión emocional con la organización. No obstante, el 10% que no

percibe esta deuda indica que existe margen para crear un ambiente laboral en el que todos los empleados se sientan valorados y comprometidos, promoviendo así una cultura de apoyo mutuo y reconocimiento. En resumen, estos resultados subrayan la importancia de promover relaciones saludables en el lugar de trabajo y de asegurar que las políticas de bienestar sean inclusivas y satisfagan las necesidades de todos los empleados. Los resultados de la regresión lineal son extremadamente reveladores y proporcionan una comprensión profunda de la relación entre el compromiso de los empleados y las cinco variables analizadas en el sector de la industria alimenticia de la provincia de Tungurahua. El valor de R de 1.000 y el  $R^2$  de 1.000 indican una correlación perfecta entre el compromiso y las variables, lo que significa que estas variables son altamente predictivas del compromiso. Esto sugiere que las fluctuaciones en las variables predictoras tienen un impacto altamente predecible en el nivel de compromiso de los empleados. Estos hallazgos son valiosos para la gestión de talento humano, ya que permiten identificar áreas clave que pueden influir en el compromiso y diseñar estrategias para mejorarlo.

La Variable 1, "Economía, bienestar y confianza", muestra una relación sólida y positiva con el compromiso, explicando el 88.8% de la variabilidad. Esto significa que los factores relacionados con la economía, el bienestar y la confianza son predictores

sólidos del compromiso de los empleados en el sector alimenticio. Estos resultados sugieren que las empresas pueden mejorar el compromiso de sus empleados al enfocarse en aspectos relacionados con la economía y el bienestar, así como en la construcción de una cultura de confianza. La Variable 2, "Justicia, expectativas y opinión", aunque muestra una relación positiva, tiene un valor de R y  $R^2$  más bajos en comparación con las otras variables. Esto indica que, si bien existe una relación, otros factores también influyen en el compromiso de los empleados en este contexto. Esto subraya la complejidad de las percepciones de justicia y opinión en el lugar de trabajo y la importancia de considerar múltiples variables al abordar el compromiso.

Las Variables 3, 4 y 5, "Sentimiento de pertenencia", "Lealtad a la empresa" y "Deuda emocional", todas muestran relaciones positivas y significativas con el compromiso. Estos resultados indican que el sentimiento de pertenencia, la lealtad a la empresa y la deuda emocional son factores clave que influyen en el compromiso de los empleados en el sector de la industria alimenticia. Las organizaciones pueden aprovechar esta información para desarrollar estrategias que fomenten estos aspectos y, por lo tanto, mejoren el compromiso de sus empleados.

En conjunto, los resultados de la regresión lineal ofrecen una visión completa de cómo estas cinco variables impactan en el

compromiso de los trabajadores en el sector alimenticio, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones y la gestión de talento humano en esta industria.

La matriz de correlaciones proporciona información valiosa sobre las relaciones entre las variables analizadas en el estudio. En particular, resalta la fuerte y positiva correlación entre el compromiso de los empleados y las cinco variables predictoras (Economía, bienestar y confianza, Justicia, expectativas y opinión, Sentimiento de pertinencia, Lealtad a la empresa y Deuda emocional). Esta correlación sugiere que estas variables están intrínsecamente relacionadas con el nivel de compromiso de los trabajadores en el sector de la industria alimenticia de la provincia de Tungurahua. Cuando una de estas variables aumenta o disminuye, es altamente probable que el nivel de compromiso de los empleados también lo haga en la misma dirección, lo que resalta la importancia de abordar estas áreas para mejorar el compromiso en la industria.

Además, la matriz de correlaciones revela otras relaciones interesantes entre las variables predictoras. Por ejemplo, la Variable 1 (Economía, bienestar y

confianza) se correlaciona positivamente con la justicia, la pertinencia, la lealtad y la deuda emocional, lo que indica que aspectos relacionados con la economía y el bienestar pueden influir en la percepción de justicia y en el sentimiento de pertenencia de los empleados. Del mismo modo, la Variable 2 (Justicia, expectativas y opinión) se relaciona positivamente con el sentimiento de pertenencia, la lealtad y la deuda emocional, lo que sugiere que las percepciones de justicia en el trabajo pueden tener un impacto en la lealtad y el sentido de deuda emocional.

La fuerte correlación entre la lealtad y la deuda emocional resalta la importancia de estos dos factores en la retención y el compromiso de los empleados. Esto indica que los empleados que se sienten leales a la también pueden experimentar un mayor nivel de deuda emocional, lo que a su vez contribuye a su compromiso. Estos hallazgos tienen implicaciones significativas para la gestión de talento humano y la estrategia empresarial en la industria alimenticia de Tungurahua, ya que sugieren áreas específicas que pueden ser abordadas para mejorar el compromiso y la retención de los empleados.

## CONCLUSIÓN

El análisis de la distribución de trabajadores de la industria alimenticia en la provincia de Tungurahua, resalta la importancia de la

mano de obra especializada en la producción y procesamiento de alimentos. La predominancia de operarios subraya la

necesidad de habilidades específicas para garantizar la calidad en este sector. Además, la desigualdad de género observada, con una mayoría de hombres, pone de manifiesto desafíos en la equidad laboral y refleja la influencia de patrones culturales arraigados en la asignación de roles laborales.

La juventud de la fuerza laboral de la industria alimenticia en la provincia de Tungurahua, con un enfoque en trabajadores de 26 a 32 años, indica una búsqueda temprana de empleo debido a necesidades económicas. Esto puede relacionarse con la disponibilidad de oportunidades de formación técnica en el sector y destaca la importancia de crear oportunidades de empleo y desarrollo para los jóvenes de la provincia. La distribución de la antigüedad en el trabajo también sugiere una estabilidad en el sector y una

sólida carrera laboral, lo que puede ser atractivo para la retención de empleados y la atracción de nuevos talentos.

Los resultados de las variables analizadas en el estudio revelan áreas críticas que requieren atención en la gestión de talento humano en la industria alimenticia de la provincia de Tungurahua. La satisfacción salarial, el bienestar laboral, la confianza en la empresa, la justicia en los procedimientos, las expectativas laborales y la participación de los empleados son aspectos clave que deben abordarse para mejorar la experiencia laboral y fortalecer la relación laboral en esta industria. Estos hallazgos proporcionan una base sólida para la toma de decisiones estratégicas y la implementación de políticas que promuevan un ambiente laboral más positivo y comprometido.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cruz Rojas , M. A. (03 de 2021). *Relación entre el contrato psicológico y desempeño laboral de empleados en empresas pública y privadas*. Obtenido de Universidad de Lima Scientia et Praxis: [https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/13185/Cruz\\_Rojas.pdf?sequence=1](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/13185/Cruz_Rojas.pdf?sequence=1)

García Rubiano, M., & Forero Aponte, C. (03 de 06 de 2017). Estrés laboral y contrato psicológico como elementos relacionales del cambio

organizacional. (SciElo, Ed.) *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 14(1), 205 - 2021. doi:<https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2018.0001.11>

Gastelu Dorado, E. N., & Arce Duran, P. A. (03 de 2021). Compromiso organizacional y contrato psicológico en el personal de ventas de una organización distribuidora de productos de belleza. *Ajayu Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología UC BSP,*

- 19(01), 161 - 172. Obtenido de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2077-21612021000100002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2077-21612021000100002&script=sci_arttext)
- Guamán Guevara, M. D., & Reyes Terán, L. A. (10 de 06 de 2018). El contrato psicológico como factor determinante del Talento Humano, un estudio descriptivo en el sector industrial de la provincia de Tungurahua. *Revista Publicando*, 5(15), 274 - 291. Obtenido de [https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/1371/pdf\\_1053](https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/1371/pdf_1053)
- Martos Martínez, B. (06 de 2021). *La responsabilidad social corporativa en la industria alimentaria española*. Obtenido de Comillas: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/47149/TFG%20-%20Martos%20Martinez%2c%20Beatriz.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Máynez Guaderrama, A. I., Cavazos Arroyo, J., & Reyes Flores, G. (12 de 06 de 2017). Efecto de la violación del contrato psicológico y el agotamiento emocional sobre el cinismo del empleado. *Estudios gerenciales*, 33, 124 - 131. doi:<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
- Mertens, L. (08 de 06 de 2023). *Formación en sistemas de calidad: Experiencias en la Industria de Alimentos en México*. Obtenido de Leonard Mertens: <https://www.leonardmertens.com/mdocs-posts/formacion-en-sistemas-de-calidad-experiencias-de-la-industria-de-alimentos-en-mexico/>
- Reyes Contreras, Y., & Martínez de León, I. (2018). Los contratos psicológicos: sus efectos en los resultados de las organizaciones. *Core*, 12(5), 1 - 23. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/60416741.pdf>