



“ESTUDIO DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DE UNA FUNDACIÓN EN CHILE”

Parte II

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

**Alumna: Ana Lissette Carranza Monroy
Profesor Guía: Roberto Carvalho**

Santiago, Julio 2021

Índice

5. Resultados y Discusión	2
5.1 Resultados aplicación de encuesta.....	2
5.2 Resultados aplicación de entrevistas.....	11
6. Plan de Intervención	24
7. Conclusiones	28
9. Bibliografía	38

5. Resultados y Discusión

5.1 Resultados aplicación de encuesta

A continuación, se detalla un resumen de las principales observaciones realizadas en el análisis de la aplicación de la encuesta:

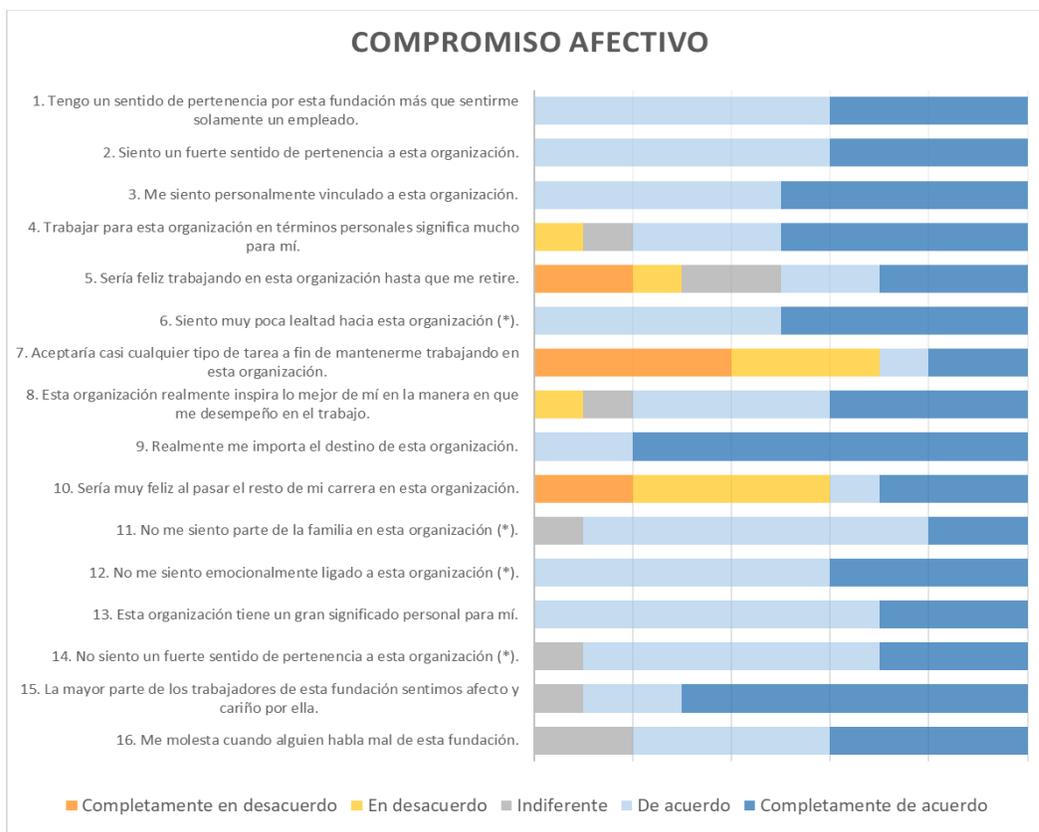
Compromiso Afectivo

De acuerdo a los resultados obtenidos relacionados con el compromiso Afectivo, de un total de 16 ítems, se obtuvo una media total de 4,1, lo cual significa que el compromiso de los trabajadores en esta dimensión es alto. De los 10 encuestados, 8 muestran un alto nivel de compromiso, mientras que solo dos muestran un compromiso medio. Según Porter y Steers, los colaboradores que se encuentran altamente comprometidos con la organización donde trabajan, se identifican e involucran con los valores y las metas de la misma, demostrando la voluntad de realizar un mayor esfuerzo en beneficio de la organización y a su vez sienten un fuerte deseo de continuar en ella (Díaz, Palos, & Rodríguez, 2006). Según Meyer y Allen, los colaboradores con alto grado de compromiso afectivo se identifican con la empresa y sienten orgullo de ser parte de ésta (Polo-Vargas, Fernández Ríos, Bargsted, Ferguson, & Rojas Santiago, 2017). Butts, Vandenberg y otros señalan que un trabajador con un alto grado de compromiso afectivo tiende a manifestar una mejor predisposición frente a los cambios organizativos, se involucran en estos y están dispuestos a trabajar más de lo necesario (Diaz Bretones & Bohrt, 2018)

Tabla 1: Valoración Compromiso Afectivo según escala de Likert

Puntuación media	Calificación	Compromiso Afectivo
Entre 1 y 2.33	Baja	0
Entre 2.34 y 3.66	Media	2
Entre 3.67 y 5	Alta	8

Ilustración 1: Grafica resultados Compromiso Afectivo



Considerando los resultados del análisis de frecuencia (ver anexo 3: Frecuencias de resultado aplicación encuesta análisis de compromiso organizacional) se destaca de forma positiva que el 100% de los colaboradores cuentan con un alto sentido de pertenencia, se sienten vinculados y realmente les importa el destino de la fundación. Estas afirmaciones sustentan el alto compromiso afectivo de los colaboradores con la organización.

Tabla 2: Análisis estadístico compromiso afectivo

	Pregunta	Promedio	Desviación Estándar	Moda	Varianza	Promedio	Desv. Est	Moda
Compromiso Afectivo	1. Tengo un sentido de pertenencia por esta fundación más que sentirme solamente un empleado.	4,4	0,52	4,0	0,2	4,1	1,08	4,0
	2. Siento un fuerte sentido de pertenencia a esta organización.	4,4	0,52	4,0	0,2			
	3. Me siento personalmente vinculado a esta organización.	4,5	0,53	5,0	0,3			
	4. Trabajar para esta organización en términos personales significa mucho para mí.	4,2	1,03	5,0	1,0			
	5. Sería feliz trabajando en esta organización hasta que me retire.	3,3	1,57	5,0	2,2			
	6. Siento muy poca lealtad hacia esta organización (*).	4,5	0,53	5,0	0,3			
	7. Aceptaría casi cualquier tipo de tarea a fin de mantenerme trabajando en esta organización.	2,4	1,65	1,0	2,4			
	8. Esta organización realmente inspira lo mejor de mí en la manera en que me desempeño en el trabajo.	4,1	0,99	4,0	0,9			
	9. Realmente me importa el destino de esta organización.	4,8	0,42	5,0	0,2			
	10. Sería muy feliz al pasar el resto de mi carrera en esta organización.	2,9	1,66	2,0	2,5			
	11. No me siento parte de la familia en esta organización (*).	4,1	0,57	4,0	0,3			
	12. No me siento emocionalmente ligado a esta organización (*).	4,4	0,52	4,0	0,2			
	13. Esta organización tiene un gran significado personal para mí.	4,3	0,48	4,0	0,2			
	14. No siento un fuerte sentido de pertenencia a esta organización (*).	4,2	0,63	4,0	0,4			
	15. La mayor parte de los trabajadores de esta fundación sentimos afecto y cariño por ella.	4,6	0,70	5,0	0,4			
	16. Me molesta cuando alguien habla mal de esta fundación.	4,2	0,79	5,0	0,6			

En relación a los ítems donde se presentaron indicadores más bajos, se destacan:

- Ítem 7. *“Aceptaría casi cualquier tipo de tarea a fin de mantenerme trabajando en esta organización”*, con una media de 2,4 y una moda de 1, mostrando a un 70% de colaboradores que no estarían dispuestos a hacer cualquier tarea a fin de mantenerse en su trabajo.
- Ítem 10. *“Sería muy feliz al pasar el resto de mi carrera en esta organización”*, con una media de 2,9 y una moda de 2.
- Por último y muy relacionado con el ítem anterior, el ítem 5. *“Sería feliz trabajando en esta organización hasta que me retire”*, con una media 3,3 a y una moda de 5.

Teniendo en consideración estos resultados se puede afirmar que, desde la perspectiva afectiva, pese al alto grado de compromiso que los colaboradores muestran con la organización, resulta valioso el análisis de ese compromiso vinculado a sus deseos de permanencia en el largo plazo, este punto fue un factor relevante que posteriormente se profundizó en el proceso de entrevistas. El resto de los ítems posee un alto grado de compromiso (todos con medias superiores a 4,1).

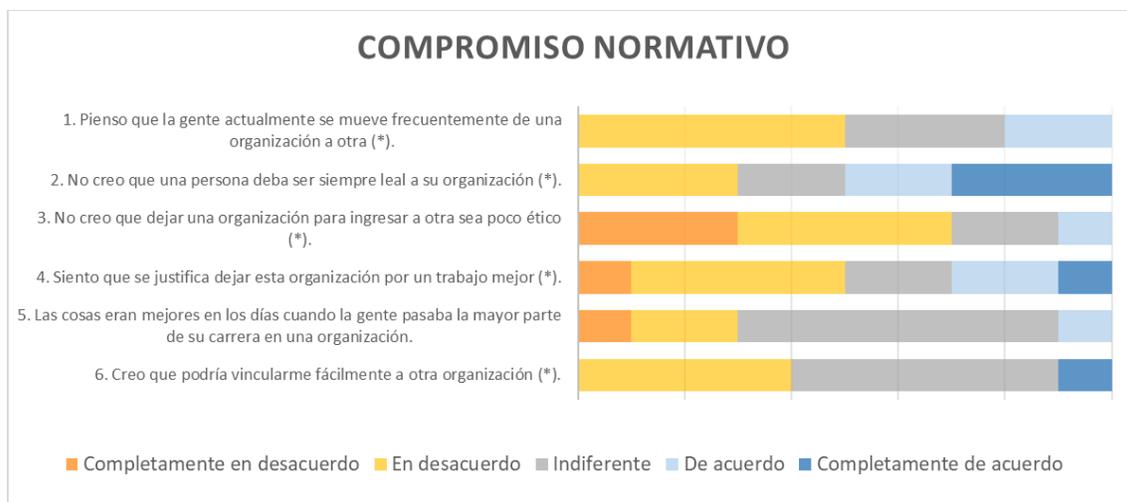
Compromiso Normativo

En cuanto al Compromiso Normativo, se obtuvo como resultado una media total de 2,8 y una moda de 2, lo cual denota un compromiso medio en esta dimensión. De los 10 encuestados, 2 muestran un bajo compromiso normativo, 8 un compromiso medio y ningún colaborador presenta un alto compromiso. Díaz Bretones & Bohrt (2018, pág. 7) indican que “cuanto más alto sea el compromiso normativo del individuo, mayor será su disposición a hacer lo que es favorable para la empresa y, mayor el deseo de realizar sacrificios por la organización que le acoge, aunque implique un coste personal”. Por lo que, por el contrario, contar con un compromiso normativo medio y bajo podría resultar un elemento desfavorable para la fundación, repercutiendo en la disposición de sus colaboradores con el trabajo.

Tabla 3: Valoración compromiso normativo según escala de Likert

Puntuación media	Calificación	Compromiso Normativo
Entre 1 y 2.33	Baja	2
Entre 2.34 y 3.66	Media	8
Entre 3.67 y 5	Alta	0

Ilustración 2: Gráfica resultados compromiso normativo



Se observa en este factor un alto índice de respuestas indiferentes, de un total de 60 respuestas (6 preguntas por 10 participantes), 20 fueron respondidas como indiferentes (30% del total de respuestas). La alta tendencia a la respuesta indiferente en este análisis, lo determina como un punto relevante a profundizar en el proceso de entrevista.

Según la teoría de la medición, las respuestas indiferentes denotan ambivalencia o indiferencia frente al tema sobre el que el encuestado debe expresarse. La indiferencia se da cuando el participante no se interesa por el tema en cuestión y tiene baja implicación con este. Por otro lado, la ambivalencia ocurre cuando el entrevistado tiene sentimientos encontrados (positivos y negativos) con relación al asunto estudiado, por lo que se siente altamente implicado. Adicionalmente, este tipo de respuestas puede revelar también falta de competencias para evaluar, falta de comprensión del enunciado o incluso poca información por el tema consultado. (Soto Sanfiel & Villegas Simon, 2018).

Tabla 4: Análisis estadístico compromiso normativo

	Pregunta	Promedio	Desviación Estándar	Moda	Varianza	Promedio	Desv. Est.	Moda
Compromiso Normativo	1. Pienso que la gente actualmente se mueve frecuentemente de una organización a otra (*).	2,7	0,82	2,0	0,6	2,8	1,06	2,0
	2. No creo que una persona deba ser siempre leal a su organización (*).	3,5	1,27	2,0	1,5			
	3. No creo que dejar una organización para ingresar a otra sea poco ético (*).	2,1	0,99	2,0	0,9			
	4. Siento que se justifica dejar esta organización por un trabajo mejor (*).	2,8	1,23	2,0	1,4			
	5. Las cosas eran mejores en los días cuando la gente pasaba la mayor parte de su carrera en una organización.	2,7	0,82	3,0	0,6			
	6. Creo que podría vincularme fácilmente a otra organización (*).	2,8	0,92	3,0	0,8			

Analizando los resultados entre los distintos ítems, todos se encuentran en un nivel de respuesta relativamente similar, solo un ítem se destaca con una menor calificación, ítem 3 “No creo que dejar una organización para ingresar a otra sea poco ético”, con una media de 2,1 y una moda de 2. Teniendo en consideración que el análisis del compromiso normativo evalúa la intención de los colaboradores de permanecer por cumplir con un deber moral de reciprocidad, dado los resultados, se considera de valor profundizar en el sentido de lealtad, fidelidad y permanencia en la fundación como mandato moral que surge de la percepción de los beneficios, oportunidades ventajas que le son retribuidos por la organización.

Compromiso de Continuidad

En el Compromiso de Continuidad, se obtuvo como resultado una media total de 3,3 y una moda de 4. En esta dimensión, 8 colaboradores presentaron como resultado un compromiso medio y dos colaboradores un compromiso alto. Según Robbins & Judge (2009, pág. 80) “En vez de ser una filiación (compromiso afectivo) u obligación (compromiso normativo) el compromiso de continuación describe a un empleado que está “atado” a un empleador tan sólo porque no hay nada mejor disponible”

Tabla 5: Valoración compromiso de continuidad según escala de Likert

Puntuación media	Calificación	Compromiso de Continuidad
Entre 1 y 2.33	Baja	0
Entre 2.34 y 3.66	Media	8
Entre 3.67 y 5	Alta	2

Ilustración 3: Gráfica resultados compromiso de continuidad

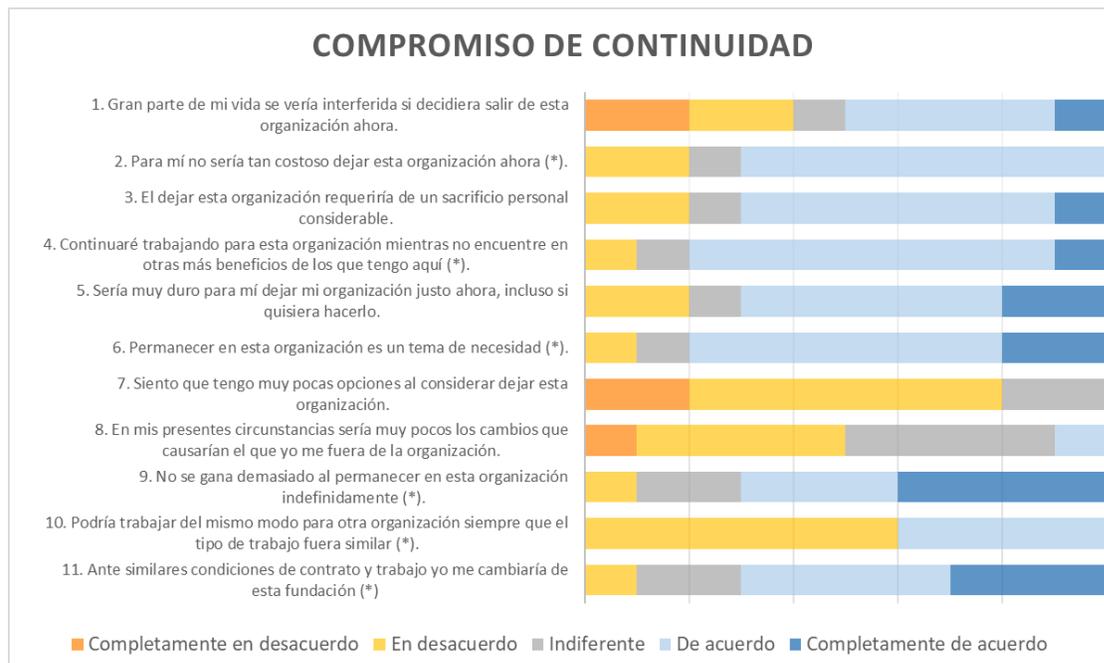


Tabla 6: Análisis estadístico compromiso de continuidad

	Pregunta	Promedio	Desviación Estándar	Moda	Varianza	Promedio	Desv. Est	Moda
Compromiso de continuidad	1. Gran parte de mi vida se vería interferida si decidiera salir de esta organización ahora.	3,0	1,41	4,0	1,8	3,3	1,13	4,0
	2. Para mí no sería tan costoso dejar esta organización ahora (*).	3,5	0,85	4,0	0,7			
	3. El dejar esta organización requeriría de un sacrificio personal considerable.	3,6	0,97	4,0	0,8			
	4. Continuaré trabajando para esta organización mientras no encuentre en otras más beneficios de los que tengo aquí (*).	3,8	0,79	4,0	0,6			
	5. Sería muy duro para mí dejar mi organización justo ahora, incluso si quisiera hacerlo.	3,7	1,06	4,0	1,0			
	6. Permanecer en esta organización es un tema de necesidad (*).	3,9	0,88	4,0	0,7			
	7. Siento que tengo muy pocas opciones al considerar dejar esta organización.	2,0	0,67	2,0	0,4			
	8. En mis presentes circunstancias sería muy pocos los cambios que causarían el que yo me fuera de la organización.	2,5	0,85	2,0	0,7			
	9. No se gana demasiado al permanecer en esta organización indefinidamente (*).	4,0	1,05	5,0	1,0			
	10. Podría trabajar del mismo modo para otra organización siempre que el tipo de trabajo fuera similar (*).	2,8	1,03	2,0	1,0			
	11. Ante similares condiciones de contrato y trabajo yo me cambiaría de esta fundación (*).	3,9	0,99	4,0	0,9			

Los ítems con calificaciones más bajas:

- Ítem 7, “Siento que tengo muy pocas opciones al considerar dejar esta organización” con una media de 2,0 y una moda de 2.
- Ítem 8 “En mis presentes circunstancias sería muy pocos los cambios que causarían el que yo me fuera de la organización”, con una media de 2,5 y una moda de 2.
- Ítem 10. “Podría trabajar del mismo modo para otra organización siempre que el tipo de trabajo fuera similar” con una media de 2,8 y una moda de 2.

Estas respuestas denotan un sentimiento de bajo compromiso a seguir en la fundación, infiriéndose que, ante alguna oferta conveniente, el trabajador dejaría la organización. Este aspecto se consideró como relevante a profundizar en el proceso de entrevistas.

Compromiso con las Metas

Por último, en la dimensión del compromiso con las metas, se obtuvo como resultado una alta calificación, con una media total de 4,4 y una moda de 5. En esta dimensión, según la frecuencia de respuestas, el 100% de los colaboradores se encuentran altamente comprometidos. Según Porter y Steers, los colaboradores que se encuentran altamente comprometidos con la organización donde trabajan, se identifican e involucran con los valores y las metas de la misma, demostrando la voluntad de realizar un mayor esfuerzo en beneficio de la organización y a su vez sienten un fuerte deseo de continuar en ella (Díaz, Palos, & Rodríguez, 2006). Locke y Latham concluyeron que los trabajadores que tienen metas claras trabajan más y mejor que quienes no las tienen. Las metas difíciles, siempre que sean aceptadas por el trabajador, lo empujan a niveles superiores de rendimiento, pero para que esto ocurra, los trabajadores deben tener las herramientas y capacidad para llevar a cabo el cumplimiento de estas (Molina, 2000).

Tabla 7: Valoración compromiso con las metas según escala de Likert

Puntuación media	Calificación	Compromiso con las Metas
Entre 1 y 2.33	Baja	0
Entre 2.34 y 3.66	Media	0
Entre 3.67 y 5	Alta	10

Ilustración 4: Grafica resultados compromiso con las metas

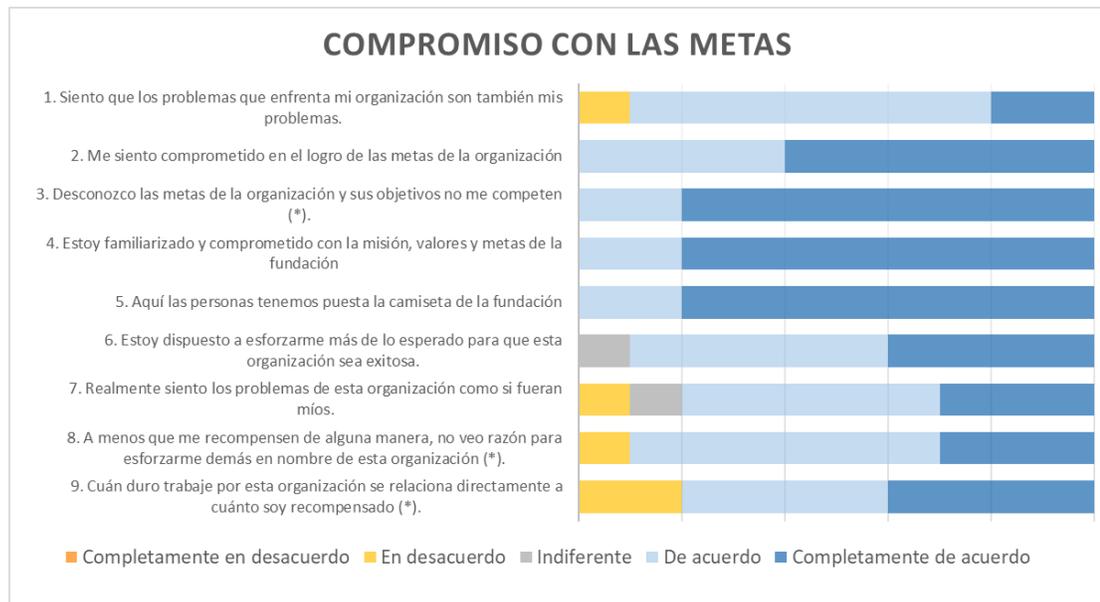


Tabla 8: Análisis estadístico compromiso con las metas

	Pregunta	Promedio	Desviación Estándar	Moda	Varianza	Promedio	Desv. Est	Moda
Compromiso con las Metas	1. Siento que los problemas que enfrenta mi organización son también mis problemas.	4,0	0,82	4,0	0,6	4,4	0,79	5,0
	2. Me siento comprometido en el logro de las metas de la organización	4,6	0,52	5,0	0,2			
	3. Desconozco las metas de la organización y sus objetivos no me competen (*).	4,8	0,42	5,0	0,2			
	4. Estoy familiarizado y comprometido con la misión, valores y metas de la fundación	4,8	0,42	5,0	0,2			
	5. Aquí las personas tenemos puesta la camiseta de la fundación	4,8	0,42	5,0	0,2			
	6. Estoy dispuesto a esforzarme más de lo esperado para que esta organización sea exitosa.	4,3	0,67	4,0	0,4			
	7. Realmente siento los problemas de esta organización como si fueran míos.	4,0	0,94	4,0	0,8			
	8. A menos que me recompensen de alguna manera, no veo razón para esforzarme de más en nombre de esta organización (*).	4,1	0,88	4,0	0,7			
	9. Cuán duro trabajo por esta organización se relaciona directamente a cuánto soy recompensado (*).	4,0	1,15	4,0	1,2			

Analizando los resultados en los distintos ítems, se identifica que todos poseen calificaciones altas (por sobre los 4 puntos de media). El ítem 9, “*Cuán duro trabajo por esta organización se relaciona directamente a cuánto soy recompensado*” si bien tiene una media de 4, presenta un desvío estándar de 1,15, lo que demuestra que, en esta pregunta en particular, las

respuestas tienen una mayor dispersión y a pesar de mostrar una calificación alta, hay colaboradores que expresan no estar de acuerdo. Este representa un punto a profundizar en el proceso de entrevistas.

Preguntas abiertas

Como parte final del análisis, posterior al cuestionario, fueron agregadas tres preguntas abiertas de elaboración propia de los autores de esta tesis, con el objeto de poder adentrarse de forma general a las percepciones de los colaboradores.

Teniendo en cuenta que la muestra de aplicación de las preguntas fue bastante pequeña y las respuestas acotadas, se consideró de valor la presentación de las respuestas de forma general destacando conceptos y significados que generaron una mayor frecuencia, determinados con relevancia a profundizar en el proceso de entrevistas. A continuación, se detalla un análisis de las respuestas a las preguntas realizadas:

Pregunta 1: ¿Qué significa para usted el compromiso con la fundación?

En respuesta a esta pregunta, se identificaron una variedad de significados para los colaboradores de la fundación. Destacando los conceptos que principalmente se relacionan, se pueden mencionar las siguientes definiciones:

Compromiso con la causa, misión, propósito de la fundación

Para los colaboradores de la fundación, el compromiso está principalmente relacionado con lograr la misión de la fundación. De las 10 respuestas obtenidas, 8 hacen referencia a ese punto, donde se resalta que su compromiso se relaciona directamente con las metas u objetivos de la fundación. Dentro de las respuestas, se destacan frases como:

“Mi compromiso se centra fundamentalmente en las personas para las que esta fundación trabaja y en ese sentido tengo total disposición a aprender, mejorar y procurar escuchar y atender las necesidades e intereses de esa población”

“Comprometerme a dar lo mejor de mí para ayudar a que la fundación y sus beneficiarios logren sus objetivos”

“Poner a disposición todas mis capacidades técnicas y personales para que la organización sea lo mejor que puede ser, intentar entregar siempre lo mejor de mí en el proyecto”

“Compartir y defender los valores de la organización, trabajando con determinación por el cumplimiento de sus propósitos”

“Promover una sociedad más inclusiva”

Entregar el máximo esfuerzo

Se identificó un segundo factor destacado dentro de las respuestas, donde se hacía referencia directa o indirectamente al máximo esfuerzo. Este factor se repetía en 5 de las 10 respuestas, algunas respuestas con un tono que puede ser interpretado como positivo, y en otras

donde se observa hace referencia a cansancio o agotamiento. Dentro de las respuestas, se destacan las siguientes frases:

“Hacer el máximo esfuerzo posible para alcanzar los logros, aunque se pase a llevar el horario laboral establecido”

“Comprometerme a dar lo mejor de mí para ayudar a que la fundación y sus beneficiarios logren sus objetivos”

“Entregar siempre lo mejor de mí en el proyecto”

“Hacer todo lo que está en mis manos para lograr la misión y visión de la fundación”

“Dar el máximo en cada una de las acciones que sean necesarias”.

Entre otros conceptos mencionados se destacan:

Cumplir con funciones

“Cumplir con las funciones que me solicitan y apoyar cuando es requiere en otras áreas”

Contribuir al clima laboral

“Significa ser parte y contribuir a que el clima laboral sea optimo, agradable, de cohesión, de verdadero trabajo en equipo”

Pregunta 2: ¿Qué aspectos definen el compromiso de los colaboradores con la organización?

La segunda pregunta, expone una mayor equidad en las respuestas. En general las respuestas vinculan el compromiso con factores como: responsabilidad, coherencia y empatía:

*“Responsabilidad, coherencia en las acciones, respeto a la diversidad, voluntad, empatía”,
“Responsabilidad, empatía y compromiso. También hay un vínculo personal, en razón de lograr un mundo mejor”.*

En un menor grado de relevancia, se destacan términos como trabajo en equipo y tener la camiseta puesta:

“Trabajar en equipo entendiendo lo que realmente significa. Escuchar y confiar en el otro, trabajar articuladamente, comunicarse asertiva mente”

“Estar con la camiseta puesta apoyando todo momento”.

Por último, también hubo quien definió el compromiso como “el tiempo invertido en la ejecución de actividades”.

Pregunta 3: ¿Qué acciones debería desarrollar la organización para potenciar su compromiso con las metas de la fundación?

En esta pregunta el principal factor que los colaboradores destacaron sobre el resto, se vinculó a potenciar el trabajo en el reconocimiento. En 4 de las 10 respuestas se hace mención a ese punto:

“Hacer más visible el esfuerzo personal”

“Mayor reconocimiento a los logros obtenidos”

“Celebrar las pequeñas conquistas”

Adicional se presentó un comentario relacionado con la falta de reconocimiento, haciendo un vínculo a su vez con el cansancio:

“Se debería tener mayor consideración con el trabajo aportado por todos, sin menospreciar el trabajo o cansancio de nadie frente al trabajo”.

En segundo lugar, se hace mención a la necesidad de potenciar el trabajo con las metas de la organización:

“Comunicar metas y expectativas claras”

“Establecer un criterio para la priorización de esas metas”

“Involucrar al personal en el desarrollo de metas, objetivo y planificación”.

Por último, se levantan puntos aislados, que no se repiten en las respuestas obtenidas, pero que consideramos son de valor, tales como la motivación: “Seguir trabajando responsablemente y no olvidar la motivación personal de sus colaboradores”, estandarización de procesos: “Estandarizar los procesos que ya se conocen y que son de frecuente realización” y feedback: “potenciar las instancias de escucha, tener en cuenta los feedback ascendentes y los descendentes siempre de manera apreciativa”

5.2 Resultados aplicación de entrevistas

Las entrevistas desarrolladas buscaron profundizar y validar aspectos destacados en las encuestas que definen el compromiso afectivo, normativo, de continuidad y con las metas, de los colaboradores actualmente con la fundación.

Considerando las dimensiones de compromiso estudiadas como resultado del análisis realizado y la agrupación de conceptos planteados en el proceso de entrevistas, se lograron identificar temas definiendo 4 categorías principales:

1. Condiciones de Trabajo
2. Pertenencia
3. Crecimiento y Desarrollo
4. Claridad Estratégica

Con el objeto de profundizar en los conceptos y significados, en cada una de las categorías fueron identificados códigos de segundo orden o subcategorías, que definen con mayor profundidad el objeto analizado. Estas identificaciones fueron realizadas siguiendo la metodología de análisis de contenido cualitativo de Philipp Mayring (2000). Esta metodología busca lograr la conexión del texto con aspectos derivados del análisis teórico, el paso cualitativo del análisis consiste definir reglas de codificación para cada categoría, determinando de qué manera un pasaje

del texto o alguna frase, puede asociarse a una determinada categoría. Las categorías están asociadas a los principales conceptos generales que surgen de la investigación. Las categorías a su vez se pueden dividir en subcategorías, las cuales derivan de las primeras y buscan agrupar aspectos más específicos que se encuentran dentro del marco de las categorías.

La repetición en los temas mencionados por parte de los colaboradores permitió generar una priorización en las problemáticas identificadas. A continuación, se detalla un análisis de frecuencias de las respuestas en las entrevistas:

Tabla 9: Categorías y frecuencia de respuestas análisis cualitativo

Dimensión del compromiso	Categoría	Sub Categoría	Q* Sub Categoría	Q* Total Categoría
Compromiso Normativo	Condiciones de trabajo	Reconocimiento	5	13
		Colapso por sobrecarga de trabajo	4	
		Sobreexigencias	4	
Compromiso Afectivo	Pertenencia	Ambiente Agradable	7	13
		Causa- Vocación	4	
		Valores	2	
Compromiso de Continuidad	Crecimiento y Desarrollo	Poca Sustentabilidad de la Fundación	4	9
		Desarrollo profesional	3	
		Salario bajo	2	
Compromiso con las Metas	Claridad Estratégica	Cambios en la priorización de metas.	4	7
		Gestion urgentes - importantes	3	
TOTAL DE CITAS			42	42

(Q* = cantidad)

Tabla 10: Sub Categorías y frecuencia de respuestas por entrevista

	E1	E2	E3	E4	E5	TOTAL
Ambiente Agradable	1	2	2	1	1	7
Reconocimiento	1	3	1	0	0	5
Cambios en la priorización de metas.	0	0	2	1	1	4
Colapso por sobrecarga de trabajo	1	0	2	1	0	4
Sobreexigencias	1	0	1	2	0	4
Poca Sustentabilidad de la Fundación	1	0	1	1	1	4
Causa- Vocación	0	1	1	1	1	4
Gestion urgentes - importantes	1	0	0	2	0	3
Desarrollo profesional	0	2	0	1	0	3
Salario bajo	1	0	1	0	0	2
Valores	0	1	0	0	1	2
TOTAL	7	9	11	10	5	42

Como se puede visualizar en el análisis de frecuencias, los principales temas destacados por los colaboradores se vinculan en primer lugar a aspectos del compromiso normativo, categoría

evaluada por los colaboradores con la menor puntuación el proceso encuesta, destacando temas en los que la fundación necesita potenciar. De forma positiva, en un segundo lugar se destacan aspectos vinculados al compromiso afectivo que validan la alta puntuación asignada por estos en el proceso de encuesta. A continuación, se realiza un análisis cualitativo a profundidad de los principales hallazgos obtenidos en el proceso de entrevistas:

Análisis de Categorización

Categoría Condiciones de trabajo

Tabla 11: Definiciones Sub Categorías Condiciones de Trabajo (elaboración propia de autores de tesis)

Sub Categoría	Definición
Colapso por sobrecarga de trabajo	Expresión por parte de los colaboradores, que hace referencia a altos niveles de estrés y tensión afectándoles física o psicológicamente.
Sobre exigencias	Excesivas demandas de trabajo.
Reconocimiento	Sentimiento de sentirse valorado y escuchado por parte de la organización.

Colapso por Sobrecarga de Trabajo

Haciendo un análisis de citas, en referencia al concepto *colapso por sobrecarga de trabajo* los colaboradores plantean lo siguiente:

En respuesta a la pregunta: ¿Sientes que en la fundación se preocupan por tu bienestar?

E4: "Como que todo es urgente, se pide se pide y se pide, y como tienes un equipo que te da, te da y te da, tal vez tu no piensas en el tiempo que necesita esa persona para hacer eso. Y la verdad que ahí hay responsabilidad compartida, porque uno podría decir no, no puedo, pero ahí nos juega en contra ese compromiso que todos tenemos. El año pasado llegó un momento, primera vez que me ha pasado, que dije no quiero saber más de la fundación, como burn out, necesito un descanso, porque claro esto demandó mucho tiempo, y claro terminas cansado física y emocionalmente agotado."

E3: "Pero me estas preguntando en un momento que no te explico del estrés que estoy. Yo le decía a XX justo antes de hablar contigo, ¡no me acuerdo en mi vida de estar tan cansada! no sé si es la pandemia o la edad, pero no recuerdo haber estado tan cansada. Entonces esta respuesta va sobre eso... En el fondo es como decir, me encantaría que sientan lo cansada y agotada que estoy, que no me sigan exigiendo." (...) "Venimos trabajando y luchando con eso que de repente nos sentimos gran parte del año dentro de una ola que nos revuelca y que no llegamos a salir de una y nos agarra otra, en el sentido de que estamos medio al debe con los deberes, no sé si se entiende."

Cita en respuesta a la pregunta ¿Sientes que en la fundación se preocupan por tu bienestar?

E1 "Sí, cuando me ven colapsada me dan vacaciones jajaja."

En estas citas se ve la predominancia de estados de agotamiento o pérdida de energía, en respuesta a tareas excesivas, que desencadenan en el colaborador la sensación de no cumplir con sus metas o funciones laborales. La permanencia de este cansancio físico y emocional, de no ser canalizado podría llevarlos a desarrollar Síndrome de Burnout.

Según Gil Monte (2003, págs. 183-184) "el síndrome de quemarse por el trabajo se define como una respuesta al estrés laboral crónico caracterizada por la tendencia de los profesionales a evaluar negativamente su habilidad para realizar el trabajo y para relacionarse con las personas a las que atienden, por la sensación de estar agotados a nivel emocional, por el desarrollo de sentimientos negativos, y de actitudes y conductas de cinismo hacia las personas destinatarias del trabajo, que son vistas de manera deshumanizada debido al endurecimiento afectivo del profesional. El síndrome de quemarse por el trabajo no debe identificarse con estrés psicológico, sino que debe ser entendido como una respuesta a fuentes de estrés crónico (estresores) que se originan en la relación profesional-cliente, y en la relación profesional-organización". Freudenberger utilizó el término de Burnout en 1974 para hacer referencia al estado mental y físico que observaba en jóvenes voluntarios que trabajaban en su empresa "Free Clinic" en Nueva York. Estos jóvenes se esforzaban de sobremanera en su trabajo, sacrificando su salud con la finalidad de lograr sus objetivos recibiendo poco o nada por parte de la empresa a cambio. Como consecuencia de esto, luego de un par de años de trabajo, estos jóvenes comenzaban a mostrarse irritables, agotados y con actitudes de cinismo para con los clientes y una alta tendencia a evitarlos (Pérez, 2010).

Haciendo énfasis en la frase "No me acuerdo en mi vida de estar tan cansada...me encantaría que sientan lo cansada y agotada que estoy, que no me sigan exigiendo", se puede visualizar claramente la sensación del colaborador de no contar con más recursos para enfrentarse a su labor, no poder dar más de sí mismo, presentando un agotamiento emocional, originado por el sobreesfuerzo. Pines y Aronson definieron el síndrome de Burnout como un estado de agotamiento emocional, mental y físico que trae aparejados sentimientos de cansancio, impotencia e incompetencia, baja autoestima, y falta de entusiasmo. Las principales causas de este síndrome radican en la exposición durante un tiempo prolongado a situaciones emocionalmente demandantes (Pérez, 2010). Retomando el comentario "El año pasado llegó un momento, primera vez que me ha pasado, que dije no quiero saber más de la fundación", podemos identificar a su vez una desmotivación a tal punto de no querer seguir lidiando con el trabajo. Cordes y Dougherty describen el cansancio emocional como la falta de energía y el sentimiento de que se han agotado los recursos emocionales, lo cual trae aparejado frustraciones y tensión, acompañado del sentimiento de incapacidad de recuperarse (Buzzetti Bravo, 2005).

Sobre exigencia

Analizando las frases asociadas al concepto de sobre exigencia, se identifica un gran vínculo entre este concepto y el concepto de *sobrecarga de trabajo*

Citas en respuesta a la pregunta ¿Qué es lo que menos te gusta de trabajar en la fundación?:

E4:"Son dos cosas, poco tiempo, cuesta que te den tiempo para pensar y planificar y lo otro es como que siempre prima la cantidad por sobre la calidad, siempre hay una exigencia superior a lo que uno siente que sería."(...) "Nosotros asumimos el compromiso

de una organización que ya traía unos números de partida, entonces ya hay un estándar que Chile tiene que cumplir, incluso año a año superior a lo que ya teníamos, y nosotros llegamos como de paracaídas. Y lo otro, el tema de las becas, donde hay un sponsor detrás que, si yo te doy tanta plata, es porque tú me vas a dar más público y ese es un desafío importante."

E3: "También siento que somos un modelo de debajo de lo que es XX (en referencia a la sede internacional), arriba. Entonces esto va decantando de arriba y va cayendo sobre nosotros y nosotros no hemos podido salir de esa presión que nos exige y que nos mantiene. Venimos trabajando y luchando con eso que de repente nos sentimos gran parte del año dentro de una ola que nos revuelca y que no llegamos a salir de una y nos agarra otra, en el sentido de que estamos medio al debe con los deberes, no sé si se entiende."

E1: "hay veces que estoy súper colapsada porque tengo que hacer 200 cosas y 200 cosas importantes, entonces no le puedo dar la importancia a todos porque los tengo que hacer yo, eso de repente es un poco desgastante. Claro por ejemplo yo acabo de volver de vacaciones y ya tengo una choronada de lista de cosas que hacer, entonces igual es como colapsante eso"

Nuevamente en estas frases podemos identificar el sobre cansancio, agotamiento y sensación de frustración por la incapacidad de cumplir con su labor expresado por el colaborador. A mayor agotamiento emocional para afrontar los retos y desafíos laborales, el compromiso organizacional del trabajador puede verse disminuido o debilitado (García Baca, 2015). "Un empleado puede estar insatisfecho con el trabajo que realiza, pero lo considera una situación temporal y no se siente insatisfecho con la organización como un todo. Pero cuando la insatisfacción se extiende a la propia organización, es más probable que los individuos piensen en renuncia" (Robbins, 2004, pág. 72)

Reconocimiento

Evaluando el concepto de reconocimiento resulta relevante destacar las siguientes citas:

En respuesta a la pregunta: ¿Sientes que el esfuerzo que realizas en tu trabajo dentro de la fundación es recompensado de la misma manera por la fundación? ¿Y sentís que este esfuerzo es reconocido?

E3: "Reconocido es, pero no en la parte financiera, sino en lo otro. Es como decir, lo estás haciendo bien, puedes aprender esto, pero sí."

E2: "Y reconocido sí, creo que el equipo y las personas que lideran al equipo se encargan de habilitar y asegurar espacios para celebrar y para reconocer como esos momentos de reconocer donde estamos y lo que logramos, lo que avanzamos. Siempre hay una mirada muy optimista de lo que vamos desarrollando"

E2: "Yo creo que la respuesta es sí a ambas, más a la segunda (reconocimiento). De hecho, pienso más en mis compañeras que en mí, veo compañeras que trabajan en jornadas bien

extensas y al siguiente día las veo a primera hora, a un ritmo que yo no he tenido. De alguna manera no sé si es que soy privilegiado por eso, o porque la naturaleza de mis funciones es otra... Entonces ahí si me entran dudas de la recompensa, de nuevo, no lo digo a nivel económico... Como te decía, siento yo que, hacia otras personas del equipo, tal vez es un debe. No me atrevo a afirmarlo porque tampoco es que lo haya hablado, es solamente una sensación”

E1: "Yo creo que sí es reconocido, creo que siempre falta un poco más de exposición, pero eso yo creo que pasa un poco más por el tema de que la fundación es principalmente XX. Entonces claro en la parte de comunicación falta un poco de exposición en todo lo que hemos hecho en XX. Pero, así como de mis compañeros, de que mi jefa, mi jefe en Latinoamérica lo reconocen y lo avalan, sí, 100%."

En relación a la pregunta: ¿Qué es lo que más te gusta de trabajar en la fundación?:

E2: "Así que me viene a la mente yo creo que es la posibilidad de estar en un espacio donde soy validado, escuchado, tenido en cuenta."

En estas frases se puede identificar colaboradores que afirman que su trabajo es reconocido, sin embargo, haciendo una correlación de estas citas, los temas asociados al concepto de sobrecarga laboral, y las respuestas al proceso de cuestionario obteniendo como resultado comentarios vinculados a potenciar el reconocimiento, se puede inferir que pese a que los colaboradores coinciden en que su trabajo es reconocido, es un aspecto que probablemente se está viendo afectado negativamente por la sobre demanda, cansancio y sobre exigencias.

A partir de estos resultados, se puede determinar que la puntuación media y baja en relación al compromiso normativo de los colaboradores obtenido como resultado en la encuesta, puede deberse a que estos no cuentan con un sentimiento de deber de lealtad y reciprocidad con la fundación, ya que podrían considerar que su entrega es mucho mayor de lo que esta es capaz de retribuirles. Wiener concluye que el compromiso normativo refleja la percepción de reciprocidad que siente el trabajador en la relación empleado-empresa. Cuando los empleados perciben como justos los beneficios o recompensas que les brinda la organización, se genera un sentimiento de obligación que genera en el colaborador actitudes de esfuerzo y trabajo y sentimiento de compromiso con la organización. (Betanzos Díaz & Paz Rodríguez, 2007).

Categoría Pertenencia

Tabla 12: Definiciones Sub categoría Pertenencia (elaboración propia de autores de tesis)

Sub Categoría	Definición
Ambiente Agradable	Clima laboral de la fundación, en general expresado como un ambiente familiar, de camaradería y confianza.
Causa/ Vocación	Inclinación o inspiración que sienten los colaboradores por un estilo de vida asociado a un ideal, en este caso vinculado con la inclusión de las personas con discapacidad en la sociedad.
Valores	Principios que rigen en la organización y sobre los cuales los colaboradores se sienten identificados.

Ambiente Agradable

Sobre el concepto de ambiente agradable, en respuesta a la pregunta ¿Cómo describirías la relación con tus compañeros y jefes?, se destacan las siguientes citas:

E2: "Creo que hay una muy buena camaradería, como que la línea entre un área y otra está bien marcada, pero de una manera sana. Sé que esto corresponde al trabajo de un área en particular y ahí es donde empieza a actuar esa confianza que te decía."

E4: "En general muy bien. Somos bien afortunados de tener un equipo de trabajado que en general nos llevamos muy bien. Tenemos claro que si hay alguna diferencia es por temas laborales, creo que eso está bien claro, bien definido."

E3: "Eso es muy distinto, si bien los jefes son jefes y dirigen y que se yo que, tú tienes un trato más de tú a tú. Tú puedes opinar, te escuchan, es distinto. En mi caso, justo con XX (Presidenta) y XX (Directora Ejecutiva) con las dos he desarrollado una relación más allá del trabajo, sin mezclarlo, porque el trabajo es trabajo. Con el resto de los compañeros tengo una diferencia de edad importante. Mi relación es más como "la mamá de experiencia" la que con su lado zen las escucha. Hay una súper buena relación, siento que me tienen confianza, y hay mucho cariño. Lo que más siento por las personas que trabajan aquí es cariño, cosa que no he sentido en otros trabajos. Hay mucho calor humano."

E5: "Súper, cordial, respetuosa, con ánimos de trabajo en equipo y superar. Si a uno le va bien, nos va bien a todos. No hay un tema de logros personales, siempre hablamos de la organización. Cuando uno va a un externo a presentarse uno habla de la fundación como el equipo, porque nosotros trabajamos, porque nosotros hacemos. A mí eso me parece bien y me lleva a trabajar cómoda. Hay un buen ambiente laboral."

El concepto de ambiente agradable fue vinculado a su vez a respuestas de los colaboradores relacionadas a los aspectos que más les gustan de trabajar en la fundación:

E2: "La posibilidad de estar en un espacio donde puedo confiar en el resto del equipo, no solamente por sus habilidades, conocimiento, trayectoria, experiencia, por lo técnico, sino también por sus intenciones, por lo que les interesa, les motiva, eso es algo en particular para mí muy valioso."

E1: "El ambiente es muy agradable la verdad es que podemos tener algunos que otros roces de repente entre nosotros, pero en general como que toda la gente es súper amena, muy amigable y todo"

E3: "Otra cosa que destaco siempre es el grupo, la calidad humana de las personas que trabajan en la fundación. Cuando estás en la oficina siempre hay buena onda, y se ve obviamente que en momentos hay tensiones porque se piensa diferente acerca de un punto, pero al final eso decanta y no siento que quede como un resentimiento."

La percepción de ambiente y relaciones que se desarrollan en la fundación, influyen positivamente en la experiencia vivida actualmente por los colaboradores al ser parte de la

organización. Este análisis valida a su vez, la alta ponderación al sentido de pertenencia mostrado por el 100% de los colaboradores obtenido como resultado en la encuesta.

Causa/ Vocación

En relación con las respuestas vinculadas al concepto de causa/vocación, en respuesta a la pregunta ¿Qué es lo que más te gusta de trabajar en la fundación?, se destacan las siguientes citas:

E1: "Digamos que la causa de fondo, no el trabajo de lo que hago a diario. El objetivo, la misión y la visión podría ser, de potenciar esta población que es poco vista y hacerla más visible, y la inclusión."

E5: "La oportunidad que me da obviamente de desarrollar mi vocación y ayudar. Mi vocación obviamente de servicio, el poder contribuir y apoyar procesos que cambien a la sociedad, obviamente entendiendo y asumiendo que para mí una sociedad plena es una sociedad inclusiva, por eso a mí me motiva."

E2: "Si yo tuviera que llevar un ranking quizás yo soy el que menos vibra porque mis compañeras son una cosa impresionante. Tienen una pasión por la causa y una entrega que no quiere decir que yo no la tenga, pero es realmente abrumadora y muy contagiosa, pero lo que te decía también, esa confianza que se da en el trabajo colectivo."

E4: "Me permite estar desde otro lugar aportando igual a cosas importantes y para mi es una gran oportunidad, no solo seguir trabajando con los jóvenes con discapacidad, sino también aportar a la gente que quiera trabajar, no solo los profesores en el área educativa, sino también tener la oportunidad de sensibilizar en general a las empresa u otros ámbitos, es bien satisfactorio, como que me enriquece mucho tener esa posibilidad....poder hacer un aporte que está más allá de aula que igual el trabajo en aula para los profesores diferenciales a veces es cansador y agotador, entonces a veces me permite estar desde otro lugar aportando igual cosas importantes."

La causa por la que se trabaja en la fundación y la vocación que algunos de los colaboradores tienen sobre ella, reafirma de forma positiva la alta ponderación otorgada por el 80% de los encuestados a la dimensión de compromiso afectivo como resultado de la aplicación de la encuesta. Según Pink, uno de los nutrientes de los que se alimenta la motivación intrínseca es la necesidad de conectar el éxito con un propósito superior. El propósito en una organización, y como éste se relaciona, por ejemplo, con la comunidad, puede ser un factor de motivación mucho más importante que los aspectos financieros (Sáez, 2014).

Valores

Sobre el concepto Valores y en referencia a las respuestas en la pregunta ¿Sientes que en la fundación se preocupan por tu bienestar?, se destacan las siguientes citas:

E2: "Como que, si no llegamos en equipo al final, creo que esos valores si están muy bien instalados y son compartidos por todo el equipo. Creo que todos y todas nos preocupamos por que se cumplan, se mantengan vivos, latente."

E5: "Primero somos una fundación que trabaja muy desde lo humano, y eso comienza por casa, entonces somos personas preocupadas, somos un grupo que está muy pendiente de, no solo el desarrollo laboral, sino también de que la persona que trabaje este bien... yo creo que una característica que te mantiene dentro de la organización es eso, el sentido de ser humanos, de sentir, de ser resilientes, de la empatía con el otro."

Finegan concluyó que los valores que los colaboradores perciben de la organización están vinculados en gran medida con su nivel y tipo de compromiso organizacional y, en consecuencia, los compromisos afectivo y normativo eran mayores cuando los colaboradores sentían que la organización manejaba valores considerados como humanitarios. (Omar & Urteaga, 2008). Se puede destacar que la percepción de valores definidos como prácticas que rigen las dinámicas en la fundación podrían ser factores que influyen de forma positiva en la experiencia vivida por los trabajadores en la organización, y estas a su vez en el compromiso organizacional.

Como resultado del análisis cualitativo de esta categoría, podemos sustentar que la alta ponderación al compromiso afectivo otorgada por los colaboradores, se genera por el vínculo identificado por ellos con los objetivos y el propósito de la organización, los cuales se relacionan fuertemente con el sentido de vocación individual de quienes trabajan en la fundación. Por otro lado, existe un fuerte sentimiento de equipo, dado como resultado de la percepción de valores compartidos, confianza entre los colaboradores, ambiente y relaciones interpersonales calificadas como agradables. Se entiende entonces, que altos niveles de compromiso afectivo en los colaboradores de la organización reflejan una satisfacción tanto en lo personal como en lo laboral, lo cual lleva a que los colaboradores trabajen por sus propios objetivos, que se identifican a su vez, con los objetivos propios establecidos por la organización (Castaño Velasquez, 2015).

Categoría Crecimiento y Desarrollo

Tabla 13: Definiciones Sub categoría Crecimiento y Desarrollo (elaboración propia de autores de tesis)

Sub Categoría	Definición
Poca Sustentabilidad de la Fundación	Percepción por parte de los colaboradores de una imposibilidad por parte de la organización de mantenerse económicamente por si sola. Se hace referencia a este concepto relacionándolo con la dependencia de becas y donaciones, de las cuales no se tiene claridad a largo plazo, lo cual dificulta su proyección laboral.
Desarrollo profesional	Posibilidades de los colaboradores de evolucionar laboralmente dentro de la organización.
Salario bajo	Percepción por parte de los colaboradores que indican que su salario está por debajo de lo que consideran justo.

Poca Sustentabilidad

Los temas y conceptos relacionados a la poca sustentabilidad de la fundación son lo que cobraron mayor relevancia en el análisis. A continuación, se listan citas destacadas que permitirán profundizar en las percepciones actuales de los colaboradores:

En referencia a la pregunta ¿Sientes que es una organización en la que puedes desarrollarte profesionalmente de forma indefinida? ¿Por qué si-no?

E1: " Cada año se va viendo, por ejemplo este año tenemos seguro hasta septiembre, no es como que yo me pueda proyectar, vamos a hacer esto y nos va durar 5 años más y yo me puedo proyectar a no buscar otros trabajos por 5 años más porque tengo esto, igual en ese sentido me da lata, porque me gusta mucho el fin que tiene la fundaciónLo que pasa es que el programa de XX es un programa que tienes que ir como renovando todos los años, a mi parecer no es como algo sostenible en el tiempo."

E3: "No. Yo siento que ahí definitivamente no, porque es como chiquitita... O sea, si fuera creciendo. Desde que yo entre ha crecido un montón, y si sigue desarrollando y termina siendo un programa grande como Brasil o EEUU si, ahí hay como desarrollarse de todas maneras... "

E4: "Te lo digo con dudas, pero no sé si es por un tema cultural latinoamericano, de sentir que las fundaciones son inestables económicamente hablando. Como que siempre tengo la sombra de que una fundación no es como una empresa que siempre va a tener recursos, y si tienes un contrato es indefinido. Siempre tengo la idea de que esto es una fundación y no hay recursos fijos, pero en eso llevo 6 años, y me haces la pregunta y digo, tengo un tiempo de estar y no se ha presentado nunca ningún problema de tema económico, nunca han dejado de cumplir con mi salario. Mi sombra es que somos una fundación y mi prejuicio es que las fundaciones no son estables económicamente."

En referencia a la pregunta ¿Qué podría mejorar la fundación para ser un lugar más atractivo?, se destaca la siguiente cita:

E5: "Claro, uno siempre sueña con crecer más. Uno quisiera decir, que ganas de que la fundación tuviese fondos definitivos ya pautados con el gobierno, pero entendiendo que eso no depende únicamente de uno ni de los gobiernos, los gobiernos cambian cada tanto tiempo y las políticas van cambiando. A lo mejor a uno le gustaría tener esa tranquilidad de la sostenibilidad de la organización fuese más estable. Eso a uno le gustaría, que la organización fuese más sustentable y eso a la vez, al hacerse sustentable, te da una estabilidad económica, porque a ver, a veces a uno le preocupa y le inquieta, porque bueno es un trabajo, independiente de que tu ames, es un trabajo donde uno por el otro lado necesita una remuneración. Entonces cuando vemos que a veces no salen fondos, o no hay donaciones eso preocupa, pero preocupa y ocupa porque eso hace reinventarse y ver que se hace. Si, a uno le gustaría a lo mejor tener un poco más de tranquilidad, y te soy sincera, en mi caso personal yo todavía estoy boleteando. Que ganas a lo mejor, si todo esto lograrse estabilizarse dentro de la organización Chile, yo poder en algún momento tener un contrato (...)."

Se puede afirmar que los colaboradores plantean un deseo de permanecer en la fundación de forma indefinida, sin embargo, la inestabilidad económica de la organización, su tamaño y el hecho de no contar con fuentes de financiamiento permanentes, genera que los colaboradores se vean ante la imposibilidad de proyectarse en el largo plazo dentro de la organización, con lo que estos aspectos pueden estar impactando negativamente en su compromiso de continuidad. Este argumento sustenta la puntuación de compromiso valorado como medio del 80% de los integrantes de la fundación en referencia al compromiso de continuidad. Según Bayona, Goñi y Madorrán, los colaboradores consideran las oportunidades que tienen para conseguir un trabajo de similares condiciones, por lo que, a mayores oportunidades de encontrar otros trabajos de similares características, menor será su apego con la organización, pero, por el contrario, frente a menores oportunidades de encontrar algo similar en el mercado, mayor será su apego hacia ésta. (Mata Zamores & Romero González, 2015)

Desarrollo Profesional

De forma positiva, con respecto al concepto de desarrollo profesional se manifestaron las siguientes citas en respuesta a la pregunta ¿Qué es lo que más te gusta de trabajar en la fundación?

E2: "Para mí ha sido ese espacio de recuperar la confianza en mí mismo, de reencontrarme con mis talentos, con lo que tengo para ofrecer."

E4: "Tengo la posibilidad de estar relacionada con mi área de estudio, que eso no todo el mundo lo tiene."

En relación a la pregunta ¿Sientes que es una organización en la que puedes desarrollarte profesionalmente de forma indefinida? ¿Por qué si-no?, citamos:

E2: "Creo que yo personalmente tendría mucho que aprender y que aportar también quizás en otros espacios dentro de la misma organización. "

En base a las respuestas obtenidas, se observa que los colaboradores sienten que en la fundación han tenido, o tienen la posibilidad de desarrollarse profesionalmente, generando valor desde sus respectivos roles como profesionales. Según mencionan Weng, McElroy, Morrow y Liu (2010) los colaboradores que sientan que su trabajo los impulsa a alcanzar sus metas profesionales, perciben como un mayor costo el hecho de dejar la organización, ya que considerarían complejo encontrar otro trabajo que iguale esas oportunidades de desarrollo. Lo que nos permite afirmar que el desarrollo profesional a nivel técnico desde las carreras de algunos colaboradores, influyen positivamente en el compromiso de continuidad y las proyecciones que estos puedan o deseen tener en la organización, aspectos que resulta de valor que la fundación siga potenciando.

Salario Bajo

Analizando el concepto de Salario Bajo, en respuesta a la pregunta ¿Qué podría mejorar la fundación para ser un lugar más atractivo? destacamos la siguiente cita:

E3: "Si quieres desarrollarte y por ese trabajo que estás dando, encuentro que el pago está muy fuera de mercado. O sea, eso puede desmotivar bastante a alguien que si requiere ingresos a la par o de acuerdo a sus capacidades o proyecciones. Esa parte si está por debajo del mercado. A lo que voy es que, si esto crece y quieres transformarla en multinacional, los sueldos no deben ser de fundación, siento una contradicción ahí. Si yo sigo ganando esto, jamás podría vivir sola. No tengo una pareja, no tengo nadie que me aporte entonces con mi sueldo no puedo tener una vida digna, tengo que andar de pensiones, y eso la verdad lo siento como no digno, para mí. Me siento mendigando donde vivir."

En la misma línea de análisis de concepto en respuesta a la pregunta ¿Sientes que el esfuerzo que realizas en tu trabajo dentro de la fundación es recompensado de la misma manera por la fundación? ¿Y sentís que este esfuerzo es reconocido?

E1: "Si te soy súper sincera, yo siento que mi paga es muy baja, pero bueno, lo que pasa es que en general a los profesionales de XX nos pagan por hora, nos pagan por acción, pero en general es más fácil sacar nuestro sueldo cuando lo calculamos por hora. Entonces si yo calculo mi sueldo en la fundación es bajísimo. Pero este trabajo yo no lo hago por hacerme millonaria, yo lo hago porque me gusta, si podría ser que en un futuro yo tengo otros proyectos como familia, si tengo proyectos que necesitara como el tema económico, podría ser un punto en el que lo piense como, oye podría buscarme una pega que me dé como un mejor sueldo y que no exija tanto tiempo. (...) como que estoy en la balanza de me gusta más lo que hago versus la necesidad de plata que tengo, si eventualmente llega el punto en el que tengo que decidir trabajo o plata, ahí buscaría otro trabajo. De hecho, si lo comparo con los otros trabajos que tengo, gano la mitad de lo que gano en mis otros 4 trabajos."

El salario de los colaboradores de la fundación es determinante en la permanencia de estos y en su entusiasmo en el largo plazo, este es un factor que, si la fundación no mejora en el corto plazo, le llevará a que profesionales con mayor proyección fuera de la organización, busquen mejores opciones laborales. Según Maura Galletta y otros (2016) el hecho de recibir un salario justo genera satisfacción laboral y el sentimiento de sentirse reconocidos, estos factores, adicional al hecho de incrementar el compromiso, reducen sus riesgos de enfermarse por temas vinculados con el estrés laboral. Según Rojas Bonachera (2019) un salario que no es suficiente para cubrir los costos de vida, o que se encuentra por debajo de los salarios de mercado es una de las de las principales causas de insatisfacción laboral, y que eventualmente podría generar fuertes deseos de abandono de la organización. Según Robbins (2004) la teoría de la equidad se basa principalmente en una justa distribución, lo cual surge de la percepción del trabajador acerca de la equidad percibida la asignación de tareas y los montos de recompensas recibidos por los colaboradores. Esta equidad tiene una gran influencia en el grado de satisfacción de los colaboradores con la organización, la confianza con sus jefaturas y su intención de permanecer en la organización.

Categoría Claridad Estratégica

Tabla 14: Definiciones subcategoría Claridad Estratégica (elaboración propia de autores de tesis)

Sub Categoría	Definición
Cambios en la priorización de metas.	Referencia que hacen los colaboradores en relación a los cambios que suelen darse en la priorización de sus metas.
Gestión urgentes - importantes	Necesidad de poder identificar y anteponer temas que requieren atención inmediata por sobre los temas más cotidianos.

Cambios en la Priorización

Haciendo referencia al concepto de cambios en la priorización de metas, en respuesta a la consulta sobre potenciar la definición y priorización de metas:

E3: "Tenemos para esta semana xx cosas que resolver y de repente llega una exigencia (...), listo boten todo lo otro y ahora lo urgente es esto, sí pasa de repente, pero es muy de la vida, como que la vida es un poco así. De que sucede, sucede, pero no siento que sea de desorganizados, porque pucha, se abrió una oportunidad y hay que aprovecharla."

E5: "Yo si considero que las metas son claras pero que si efectivamente en ocasiones hay metas que se modifican, se cambian y se tienen que reestructurar y está bien, y mientras haya la comunicación y haya este trabajo en equipo adonde nos estamos contando, a mí no me causa problemas."

E4: "Años anteriores como la mayoría de los proyectos estaban enfocados a actividades puntuales, había épocas del año con estos pics, y fluctuaba un poco más, pero el año pasado fue resolver constantemente, entonces fue muy desgastante."

Como respuesta la pregunta ¿Qué es lo que menos te gusta de trabajar en la fundación?

E3: "Generalmente desde XX a veces nos pide las cosas a última hora, (...). Entonces ahí es que respondemos de una manera no tan inteligente, y terminan saliendo cosas que después tenes que estar todo el tiempo arreglando y es una ola, una bola de nieve en realidad que viene creciendo en solo andar salvando problemas, más que lograr proyectarlo bien, hacerlo bien tranquilo."

En referencia a este concepto se puede identificar que los colaboradores plantean una necesidad de contar con una mejor proyección y alineación en la definición metas y focos de trabajo. Locke y Latham concluyeron que los colaboradores con metas claras trabajan más y mejor que quienes no las tienen. Siempre que sean aceptadas, y que los colaboradores tengan la capacidad de cumplir con estas. (Molina, 2000).

Gestión de Urgentes - Importantes

A modo de profundizar en el concepto gestión de urgentes - importantes, se destacan las siguientes citas:

E1: "...Tengo que hacer 200 cosas y 200 cosas importantes, entonces no le puedo dar la importancia a todos porque los tengo que hacer yo, eso de repente es un poco desgastante."

E4: "A veces a mí me surge una necesidad de decir, dejemos la urgencia porque no todo puede ser urgente, porque hay cosas que son importantes" (...) "como que todo es urgente, se pide se pide y se pide, y como tienes un equipo que te da, te da y te da, tal vez tu no piensas en el tiempo que necesita esa persona para hacer eso."

Asociado al concepto de gestión de urgentes - importantes, podemos visualizar cierto agotamiento expresado por los colaboradores que se puede vincular a su vez con conceptos presentados con anterioridad en referencia a colapso por sobrecarga de trabajo y sobre exigencias. Se considera que estos factores podrían estar afectando el compromiso de los colaboradores de la fundación en la concreción de las metas. Peiró y otros afirman que, si las funciones que deben desempeñar los colaboradores se presentan de manera confusa, y estos no cuentan con suficiente claridad para llevar a cabo sus tareas, entonces estas personas se encuentran más expuestas a sentir algún tipo de agotamiento emocional e incluso a frustrarse frente a una reducida percepción de realización personal y profesional (Buzzetti Bravo, 2005).

6. Plan de Intervención

Teniendo en consideración los principales hallazgos identificados dentro del análisis de las diferentes dimensiones de compromiso de los colaboradores hacia la fundación, a continuación, se detalla propuesta de intervención:

Compromiso Normativo

Hallazgos en relación al Compromiso Normativo

El nivel de compromiso identificado en los colaboradores posee puntuaciones medias y bajas, esto toma mayor relevancia en las preguntas que se vinculan a la continuidad dentro de la organización. Adentrándose a la psicología de los colaboradores, la problemática identificada se centra en altos estados de agotamiento emocional, relacionadas con la sensación de altas demandas laborales o sobre exigencias, percibiendo un desequilibrio entre las demandas y los recursos (estrés), el colaborador se siente incapaz de dar una respuesta eficaz a las consignas asignadas. Estos aspectos desencadenan en el colaborador un sentimiento de sobre entrega hacia la fundación, sin obtener una respuesta recíproca por parte de la organización.

Propuesta de Acción

Objetivo: Desarrollar acciones que permitan prevenir y afrontar el agotamiento emocional a nivel individual como organizacional

Nivel de Impacto	Actividad	Objetivo	Descripción	Participantes	Responsable a Implementar
Individual	Talleres de prevención de agotamiento emocional	Generar conciencia y formar sobre temas de interés personal-organizacional que apoyen a prevenir el agotamiento	Taller de formación en temas: <ul style="list-style-type: none"> • Aprender a decir no • Entrenar la percepción • Adaptación de expectativas a la realidad cotidiana • Objetivos comunes • Comunicación efectiva 	Todos los colaboradores	Presidente y Dirección Ejecutiva
Individual	Taller sobre el poder del pensamiento	Proporcionar habilidades necesarias para enfrentar el agotamiento emocional	Difusión del poder del pensamiento y enseñanza de ejercicios de relajación	Todos los colaboradores	Presidente y Dirección Ejecutiva
Organizacional-Individual	Definición de objetivos personales	Definición de prioridades y metas para cada cargo, con el objeto de marcar focos de trabajo	Desarrollo de matriz individual de objetivos personales	Todos los colaboradores	Dirección Ejecutiva
Organizacional-Individual	Plan de Espacios de Ocio y Deporte	Desarrollo de acciones planificadas que promuevan el ocio y relacionamiento entre los diferentes integrantes del equipo	3 espacios a desarrollarse durante el año	Todos los colaboradores	Administración
Organizacional-Individual	Pausas activas semanales	Definir e implementar un plan de pausas activas semanales para la activación física en horarios laborales	Al menos 2 pausas activas a la semana	Todos los colaboradores	Dirección Ejecutiva

Compromiso Afectivo

Hallazgos en relación al Compromiso Afectivo

Se observa un alto nivel de compromiso afectivo, explicado en gran parte por la vinculación que sienten los colaboradores con los objetivos y el destino de la fundación, los cuales se relacionan fuertemente con el sentido de vocación que poseen los mismos. Por otro lado, existe un fuerte sentimiento de equipo, que se genera como resultado de valores compartidos, confianza entre los colaboradores, ambiente y relaciones interpersonales agradables. A pesar de sentir un alto nivel de compromiso afectivo, se vuelven a destacar bajas puntuaciones en temas vinculados con la continuidad.

Propuesta de acción

Objetivo: Generar acciones que ayuden a mantener e incrementar el apego emocional de los colaboradores con la fundación.

Nivel de Impacto	Actividad	Objetivo	Descripción	Participantes	Responsable a Implementar
Individual-Organizacional	Implementar plan de horarios flexibles	Mantener el equilibrio entre las metas personales y el mundo laboral con horarios flexibles	Formalizar un sistema de horarios flexibles para actividades extralaborales. Sugerimos implementar un plan de 1 medio día libre al mes para todos los colaboradores.	Todos los colaboradores	Presidente y Dirección Ejecutiva
Individual-Organizacional	Plan de capacitación y desarrollo de habilidades	Brindar instancias de crecimiento	Identificación de las necesidades individuales y grupales en relación a los objetivos de la empresa e implementar programas de capacitación que busquen desarrollar esas necesidades.	Todos los colaboradores	Presidente y Dirección Ejecutiva
Individual-Organizacional	Espacio de Celebración de logros	Potenciar el sentimiento de pertenencia en la concreción de objetivos organizacionales y celebrar en equipo.	Generar espacios bimensuales para celebrar avances individuales y grupales	Todos los colaboradores	Presidente y Dirección Ejecutiva

Compromiso de Continuidad

Hallazgos en relación al Compromiso de Continuidad

Se obtuvo como resultado un nivel medio de compromiso, donde se observa que los colaboradores podrían tener otras oportunidades de desarrollo fuera de la fundación, lo que genera que estén dispuestos eventualmente a abandonar la organización. Esto se relaciona principalmente con un sentimiento de que la organización carece de sustentabilidad económica en primer lugar, y en segunda instancia porque no se observan grandes posibilidades de desarrollo en la misma. Adicionalmente existen algunos casos, donde los colaboradores destacan que podrían estar percibiendo una mayor remuneración en otras organizaciones.

Propuesta de acción

Objetivo: Definir acciones que potencien la proyección de los colaboradores en sus cargos laborales

Nivel de Impacto	Actividad	Objetivo	Descripción	Participantes	Responsable a Implementar
Individual-Organizacional	Plan de Evaluación de Desempeño con incentivos salariales	Medir el rendimiento y el comportamiento de los colaboradores en su puesto de trabajo y generar una retribución en compensación a sus aportes.	Implementar un proceso sistemático y periódico con el fin de estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de consecución de las personas en el desempeño de sus objetivos laborales, mostrándoles sus puntos fuertes y sus oportunidades de mejora, con el objeto de encauzar sus acciones. Establecer una propuesta de incentivo económico, en base al resultado de su evaluación.	Todos los colaboradores	Presidente y Dirección Ejecutiva
Individual-Organizacional	Plan de Carrera.	Generar mayores instancias de desarrollo para los colaboradores.	Generar un proceso, fortalecido por el plan de evaluación de desempeño, por el cual los trabajadores en conjunto con la organización, establezcan sus metas de carrera, identificando los medios para alcanzarlas.	Todos los colaboradores	Presidente y Dirección Ejecutiva
Individual-Organizacional	Proyecto de Financiamiento compartido	Potenciar el involucramiento de todos los integrantes de la fundación en la generación de recursos y la sostenibilidad de la organización	Definir acciones de financiamiento como objetivos compartidos en todos los integrantes del equipo, buscando la apropiación individual y grupal en la sostenibilidad de la organización.	Todos los colaboradores	Presidente y Dirección Ejecutiva
Individual-Organizacional	Revisión de bandas y ajustes salariales	Implementar una política salarial justa y equitativa para los colaboradores de la fundación.	Realizar benchmark de bandas salariales en organizaciones similares y evaluar las remuneraciones actuales de la organización, definir e implementar política salarial.	Todos los colaboradores	Presidente y Dirección Ejecutiva

Compromiso con metas

Hallazgos en relación al Compromiso con las metas

Se identifica un alto compromiso con las metas, los colaboradores mencionan que conocen las metas de la organización y se sienten completamente comprometidos con las mismas. A pesar de esto, se identifican complicaciones en la priorización de metas, y levantamientos relacionados con modificaciones constantes en los objetivos a corto plazo, lo cual en ocasiones genera cansancio.

Propuesta de acción

Objetivo: Definición e implementación de acciones que permitan tener una mejor gestión de prioridades.

Nivel de Impacto	Actividad	Objetivo	Descripción	Participantes	Responsable a Implementar
Individual	Taller sobre manejo eficaz del tiempo	Entregar herramientas para potenciar el manejo del tiempo y gestionar prioridades	Temas a tratar: - Manejo eficaz del tiempo - Gestión de prioridades - Herramientas - matriz de priorización de tareas	Todos los colaboradores	Consultora Externa
Individual-Organizacional	Desarrollo de Matriz de Objetivos, focos y metas mensuales	Establecer claridad y generar alineación entre la dirección y subordinados sobre las prioridades y resultados esperados en periodos establecidos	Llenado de matriz con acciones y objetivos mensualizados	Todos los colaboradores	Dirección Ejecutiva
Individual – Organizacional	Reuniones mensuales de revisión de resultados	Desarrollo de espacios mensuales para evaluar el avance en metas, redefinir estrategias y hacer mención de los logros y aportes de los colaboradores.	Espacio de seguimiento para verificar la Matriz de Objetivos Generales, evaluar avances, recursos necesarios, y definir acciones con el objeto de apoyar el cumplimiento de las metas establecidas.	Todos los colaboradores	Direcciones
Individual-Organizacional	Jornadas de Resultados	Espacios de socialización de aportes individuales y avances grupales.	Jornadas trimestrales con el objeto de socializar aportes individuales a metas grupales organizacionales, celebrar logros y socializar desafíos a ser trabajados individualmente y en equipo.	Todos los colaboradores	Director Ejecutivo- Director de Programas

Factibilidad de Implementación

Considerando que la intervención se realizará en una fundación, al momento de definir acciones se priorizaron estrategias capaces de implementar con los recursos actuales y redes asociadas a la organización. A objeto de profundizar en esta idea, es importante destacar que actualmente la organización cuenta con empresas y profesionales que trabajan de forma *pro-bono* apoyando a potenciar aspectos de estrategia, formación y desarrollo organizacional, respondiendo a las necesidades establecidas por la dirección de la fundación.

Con el objeto de reforzar la factibilidad de implementación, es importante remarcar que desde los líderes de la organización existe un interés relevante por identificar mejoras en la gestión de personas de la fundación. El compromiso organizacional es considerado como un aspecto determinante del crecimiento y la sostenibilidad del proyecto, por lo que se puede evaluar de forma positiva la factibilidad de implementación del plan de intervención propuesto.

7. Conclusiones

En referencia al **compromiso normativo**, analizando la valoración del compromiso normativo total según la escala de Likert, obteniendo como resultado una media total de 2,8 y una moda de 2, se identifica un compromiso medio de los colaboradores con la fundación en esta dimensión. Dicho resultado toma mayor relevancia en las preguntas que se vinculan a la continuidad dentro de la organización.

Desde el análisis cualitativo, las principales problemáticas identificadas se centran en la predominancia de altos estados de agotamiento emocional o perdido de energía relacionado con la sensación de altas demandas laborales, tareas excesivas o sobre exigencias que desencadenan en los trabajadores, sentimientos de frustración dado el desequilibrio entre las demandas y los recursos disponibles para hacer efectivas esas demandas, generando en ellos la sensación de no ser capaces de dar una respuesta eficaz a las consignas asignadas.

A pesar de que los colaboradores afirman que su trabajo es reconocido, tomando en consideración resultados del análisis cualitativo, se puede concluir que su satisfacción en este aspecto está siendo afectada negativamente por la percepción de sobre demanda, cansancio y sobre exigencias.

De forma general a su vez, se concluye que la puntuación media y baja del compromiso normativo de los colaboradores se presenta como resultado de una disminución en el deber de lealtad y reciprocidad actual de los colaboradores con la fundación, debido a que los trabajadores perciben que su entrega a la organización es mucho más alta de lo que la organización es capaz de retribuirles.

Sobre el **compromiso afectivo**, analizando la valoración del compromiso afectivo total según la escala de Likert, obteniendo como resultado una media de 4,1 y una moda de 4, se identifica un compromiso alto de los colaboradores con la fundación en esta dimensión.

Según el análisis cualitativo, se concluye que existe un fuerte vínculo con los objetivos y el destino de la fundación, lo cual se relaciona fuertemente con el sentido de vocación de sus colaboradores. La percepción de la existencia de un ambiente agradable, las relaciones que se desarrollan entre los trabajadores, la causa por la que se trabaja, la vocación de la mayoría de los que son parte y los valores compartidos percibidos como prácticas que rigen las dinámicas en la organización, influyen positivamente en la experiencia vivida al ser parte de la organización, y estas a su vez, consolidan el sentido de pertenencia, incrementando su compromiso organizacional.

Evaluando el **compromiso de continuidad**, analizando la valoración de dicho compromiso según escala de Likert, obteniendo como resultado una media de 3,3, se identifica un compromiso medio de los colaboradores con la fundación en esta dimensión.

Adentrándonos en los principales resultados de la evaluación cualitativa, se puede afirmar que los colaboradores plantean un alto deseo de permanecer en la fundación de forma indefinida, sin embargo, la percepción de falta de sustentabilidad económica genera que estos no observen

posibilidades de desarrollo de carrera a nivel interno, y con ello, se vean ante la imposibilidad de proyectarse en el largo plazo dentro de la organización. Por otro lado, existe una apreciación de bajos salarios para algunos trabajadores, haciendo referencia a que podrían estar percibiendo una mayor remuneración en otras organizaciones. Estos aspectos destacados por los colaboradores son los que actualmente están influenciando de forma negativa su ponderación del compromiso en esta dimensión, generando que aquellos que puedan tener mayores proyecciones fuera de la organización, se encuentren eventualmente dispuestos abandonar la fundación.

De forma positiva podemos concluir que la apreciación sobre el desarrollo profesional a nivel técnico desde las carreras de algunos colaboradores se determina como un factor clave en su compromiso de continuidad y las proyecciones que estos puedan o deseen tener en la organización, aspectos que resulta de valor que la fundación siga potenciando.

En referencia al **compromiso con las metas**, analizando la valoración del compromiso con las metas total según escala de Likert, obteniendo como resultado una media total de 4,4 y una moda de 5, se identifica un alto compromiso con las metas. Esta dimensión muestra el mayor puntaje de aprobación de todo el estudio diagnóstico. Según el análisis de los resultados obtenidos, el 100% de los colaboradores ponderaron un alto compromiso con las metas, afirmando que estas son de su conocimiento y que se sienten completamente comprometidos con las mismas.

Desde el análisis cualitativo, se identificaron complicaciones en la priorización de metas, asociado al concepto de gestión de urgentes - importantes y modificaciones constantes en los objetivos a corto plazo, sobre este aspecto, se percibe una sensación de agotamiento que podemos vincular a su vez, con valoraciones presentados con anterioridad en referencia a los conceptos de colapso por sobrecarga de trabajo y sobre exigencias. En esta dimensión se concluye que estos aspectos mencionados están afectando el compromiso de los colaboradores de la fundación en su enfoque a la concreción de las metas.

Teniendo en consideración los principales aspectos destacados por los colaboradores que actualmente afectan su compromiso organizacional, se determinó una propuesta de plan de intervención individual y organizacional, con objeto de potenciar las 4 dimensiones de compromiso definidas como objeto de estudio.

Desde la dimensión del compromiso normativo se planteó una propuesta de acciones que tienen como objeto prevenir y apoyar a afrontar el agotamiento emocional. A nivel de la dimensión de compromiso afectivo, se definió un plan de intervención con el objeto de mantener e incrementar el apego emocional de los colaboradores con la fundación. En referencia al compromiso de continuidad, se establecieron acciones para potenciar la proyección de los colaboradores en sus cargos laborales. Como última parte de la propuesta de intervención vinculada al compromiso de los colaboradores con las metas, se planteó una propuesta con énfasis en apoyar a potenciar la definición e implementación de acciones que permitan tener una mejor gestión de prioridades.

Se espera que la información entregada en la presente investigación pueda impulsar a la fundación a mejorar sus prácticas actuales en el marco de la gestión del compromiso de sus colaboradores, y a su vez, que los hallazgos destacados sirvan de antecedentes que permitan profundizar de mejor manera en las problemáticas identificadas con el objeto de diseñar futuros planes de acción orientados al desarrollo, alineación, satisfacción y compromiso esperado en la organización.

8. Anexos

Anexo 1: Instrumento entrevista compromiso organizacional, propuesta módulo materia Investigación y Acción I

ESCALAS DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Compromiso Afectivo:

1. Tengo un sentido de pertenencia por esta organización más que sentirme solamente un empleado.
2. Siento un fuerte sentido de pertenencia a esta organización.
3. Me siento personalmente vinculado a esta organización.
4. Trabajar para esta organización en términos personales significa mucho para mí.
5. Sería feliz trabajando en esta organización hasta que me retire.
6. Siento muy poca lealtad hacia esta organización (*).
7. Aceptaría casi cualquier tipo de tarea a fin de mantenerme trabajando en esta organización.
8. Esta organización realmente inspira lo mejor de mí en la manera en que me desempeño en el trabajo.
9. Realmente me importa el destino de esta organización.
10. Sería muy feliz al pasar el resto de mi carrera en esta organización.
11. No me siento parte de la familia en esta organización (*).
12. No me siento emocionalmente ligado a esta organización (*).
13. Esta organización tiene un gran significado personal para mí.
14. No siento un fuerte sentido de pertenencia a esta organización (*).
15. La mayor parte de los trabajadores de esta empresa sentimos afecto y cariño por ella.
16. Me molesta cuando alguien habla mal de esta empresa.

Orgullo de Membresía:

1. Me enorgullece decir que soy parte de esta organización.
2. Le digo a mis amigos que ésta es una gran organización para trabajar.
3. Me enorgullece decirle a los demás que soy parte de esta organización.
4. Me alegra mucho el haber elegido esta organización para trabajar.

5. Para mí, ésta es la mejor de todas las posibles organizaciones para trabajar.
6. Disfruto discutiendo sobre mi organización con gente externa a ella.
7. Me enorgullece decirle a otros que trabajo en esta organización.
8. Estoy orgulloso de pertenecer a esta empresa
9. El decidir trabajar para esta organización fue definitivamente un error de mi parte (*).

Involucramiento por Valores:

1. Lo que representa esta organización es importante para mí.
2. Si los valores de esta organización fueran diferentes, yo no estaría tan vinculado a ella.
3. Desde que ingresé a esta organización, mis valores se han vuelto muy similares a la organización.
4. La razón de mi preferencia por esta organización a otras, es por sus valores.
5. Mi vínculo a esta organización se basa principalmente en la similitud entre mis valores y los representados por ella.
6. Frecuentemente, me es difícil estar de acuerdo con las políticas de esta organización respecto a materias importantes relacionadas con sus empleados (*).
7. Considero que mis valores y los de la organización son muy similares.

Compromiso Normativo:

1. Pienso que la gente actualmente se mueve frecuentemente de una organización a otra (*).
2. No creo que una persona deba ser siempre leal a su organización (*).
3. No creo que dejar una organización para ingresar a otra sea poco ético (*).
4. Siento que se justifica dejar esta organización por un trabajo mejor (*).
5. Las cosas eran mejores en los días cuando la gente pasaba la mayor parte de su carrera en una organización.
6. Creo que podría vincularme fácilmente a otra organización (*).

Compromiso de continuación:

1. Gran parte de mi vida se vería interferida si decidiera salir de esta organización ahora.
2. Para mí no sería tan costoso dejar esta organización ahora (*).
3. El dejar esta organización requeriría de un sacrificio personal considerable.
4. Continuaré trabajando para esta organización mientras no encuentre en otras, más beneficios de los que tengo aquí (*).
5. Sería muy duro para mí dejar mi organización justo ahora, incluso si quisiera hacerlo.

6. Permanecer en esta organización es un tema de necesidad (*).
7. Siento que tengo muy pocas opciones al considerar dejar esta organización.
8. En mis presentes circunstancias sería muy pocos los cambios que causarían el que yo me fuera de la organización.
9. No se gana demasiado al permanecer en esta organización indefinidamente (*).
10. Podría trabajar del mismo modo para otra organización siempre que el tipo de trabajo fuera similar (*).
11. Ante similares condiciones de contrato y trabajo yo me cambiaría de esta empresa (*).

Compromiso con Metas:

1. Siento que los problemas que enfrenta mi organización son también mis problemas.
2. Me siento comprometido en el logro de las metas de la organización
3. Desconozco las metas de la organización y sus objetivos no me competen (*).
4. Estoy familiarizado y comprometido con la misión, valores y metas de la empresa
5. Aquí las personas tenemos puesta la camiseta de la empresa.
6. Estoy dispuesto a esforzarme más de lo esperado para que esta organización sea exitosa.
7. Realmente siento los problemas de esta organización como si fueran míos.
8. A menos que me recompensen de alguna manera, no veo razón para esforzarme demás en nombre de esta organización (*).
9. Cuán duro trabaje por esta organización se relaciona directamente a cuánto soy recompensado (*).

Anexo 2: Instrumento Encuesta

CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

La aplicación de este cuestionario se enmarca dentro del ramo de Investigación Acción del Magíster de Gestión de Personas y Dinámica Organizacional de la Universidad de Chile. Su participación en este estudio es de carácter confidencial, y constituye un aporte para futuras acciones de la fundación, con el objeto de potenciar la gestión de personas.

INSTRUCCIONES GENERALES

Usted debe expresar su acuerdo o desacuerdo con cada una de las afirmaciones que le serán presentadas, usando una escala de 5 puntos ofrecida a continuación. Escoja el valor que mejor represente su opinión...

1. Completamente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Indiferente

4. De acuerdo
5. Completamente de acuerdo

Para responder, señale el número que considere mejor representa su opción.

Finalmente, le instamos a responder de manera sincera cada afirmación. No existen respuestas buenas o malas. Sus opiniones serán reportadas anónimamente al equipo.

Compromiso Afectivo:

1. Tengo un sentido de pertenencia por esta compañía más que sentirme solamente un empleado.
2. Siento un fuerte sentido de pertenencia a esta organización.
3. Me siento personalmente vinculado a esta organización.
4. Trabajar para esta organización en términos personales significa mucho para mí.
5. Sería feliz trabajando en esta organización hasta que me retire.
6. Siento muy poca lealtad hacia esta organización (*).
7. Aceptaría casi cualquier tipo de tarea a fin de mantenerme trabajando en esta organización.
8. Esta organización realmente inspira lo mejor de mí en la manera en que me desempeño en el trabajo.
9. Realmente me importa el destino de esta organización.
10. Sería muy feliz al pasar el resto de mi carrera en esta organización.
11. No me siento parte de la familia en esta organización (*).
12. No me siento emocionalmente ligado a esta organización (*).
13. Esta organización tiene un gran significado personal para mí.
14. No siento un fuerte sentido de pertenencia a esta organización (*).
15. La mayor parte de los trabajadores de esta empresa sentimos afecto y cariño por ella.
16. Me molesta cuando alguien habla mal de esta empresa.

Compromiso Normativo:

1. Pienso que la gente actualmente se mueve frecuentemente de una organización a otra (*).
2. No creo que una persona deba ser siempre leal a su organización (*).
3. No creo que dejar una organización para ingresar a otra sea poco ético (*).
4. Siento que se justifica dejar esta organización por un trabajo mejor (*).
5. Las cosas eran mejores en los días cuando la gente pasaba la mayor parte de su carrera en una organización.
6. Creo que podría vincularme fácilmente a otra organización (*).

Compromiso de Continuación:

1. Gran parte de mi vida se vería interferida si decidiera salir de esta organización ahora.
2. Para mí no sería tan costoso dejar esta organización ahora (*).
3. El dejar esta organización requeriría de un sacrificio personal considerable.
4. Continuaré trabajando para esta organización mientras no encuentre en otras más beneficios de los que tengo aquí (*).
5. Sería muy duro para mí dejar mi organización justo ahora, incluso si quisiera hacerlo.
6. Permanecer en esta organización es un tema de necesidad (*).
7. Siento que tengo muy pocas opciones al considerar dejar esta organización.
8. En mis presentes circunstancias sería muy pocos los cambios que causarían el que yo me fuera de la organización.
9. No se gana demasiado al permanecer en esta organización indefinidamente (*).
10. Podría trabajar del mismo modo para otra organización siempre que el tipo de trabajo fuera similar (*).
11. Ante similares condiciones de contrato y trabajo yo me cambiaría de esta empresa (*).

Compromiso con Metas:

1. Siento que los problemas que enfrenta mi organización son también mis problemas.
2. Me siento comprometido en el logro de las metas de la organización
3. Desconozco las metas de la organización y sus objetivos no me competen (*).
4. Estoy familiarizado y comprometido con la misión, valores y metas de la empresa
5. Aquí las personas tenemos puesta la camiseta de la empresa.
6. Estoy dispuesto a esforzarme más de lo esperado para que esta organización sea exitosa.
7. Realmente siento los problemas de esta organización como si fueran míos.
8. A menos que me recompensen de alguna manera, no veo razón para esforzarme demás en nombre de esta organización (*).
9. Cuán duro trabaje por esta organización se relaciona directamente a cuánto soy recompensado (*).

Preguntas incorporadas al final del cuestionario

Pregunta N°1 ¿Qué significa para usted compromiso con la fundación?

Pregunta N°2 ¿Qué aspectos definen el compromiso de los colaboradores con la organización?

Pregunta N°3 ¿Qué acciones debería desarrollar la organización para potenciar su compromiso con las metas de la fundación?

Anexo 3: Frecuencias de resultado aplicación encuesta análisis de compromiso organizacional

Frecuencia de resultados Compromiso Afectivo

Pregunta	Pregunta	Frecuencia de respuestas				
		Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Completamente de acuerdo
Compromiso Afectivo	1. Tengo un sentido de pertenencia por esta fundación más que sentirme solamente un empleado.	0	0	0	6	4
	2. Siento un fuerte sentido de pertenencia a esta organización.	0	0	0	6	4
	3. Me siento personalmente vinculado a esta organización.	0	0	0	5	5
	4. Trabajar para esta organización en términos personales significa mucho para mí.	0	1	1	3	5
	5. Sería feliz trabajando en esta organización hasta que me retire.	2	1	2	2	3
	6. Siento muy poca lealtad hacia esta organización (*).	5	5	0	0	0
	7. Aceptaría casi cualquier tipo de tarea a fin de mantenerme trabajando en esta organización.	4	3	0	1	2
	8. Esta organización realmente inspira lo mejor de mí en la manera en que me desempeño en el trabajo.	0	1	1	4	4
	9. Realmente me importa el destino de esta organización.	0	0	0	2	8
	10. Sería muy feliz al pasar el resto de mi carrera en esta organización.	2	4	0	1	3
	11. No me siento parte de la familia en esta organización (*).	2	7	1	0	0
	12. No me siento emocionalmente ligado a esta organización (*).	4	6	0	0	0
	13. Esta organización tiene un gran significado personal para mí.	0	0	0	7	3
	14. No siento un fuerte sentido de pertenencia a esta organización (*).	3	6	1	0	0
	15. La mayor parte de los trabajadores de esta fundación sentimos afecto y cariño por ella.	0	0	1	2	7
	16. Me molesta cuando alguien habla mal de esta fundación.	0	0	2	4	4

Frecuencia de resultados compromiso normativo

Pregunta	Pregunta	Frecuencia de respuestas				
		Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Completamente de acuerdo
Compromiso Normativo	1. Pienso que la gente actualmente se mueve frecuentemente de una organización a otra (*).	0	2	3	5	0
	2. No creo que una persona deba ser siempre leal a su organización (*).	3	2	2	3	0
	3. No creo que dejar una organización para ingresar a otra sea poco ético (*).	0	1	2	4	3
	4. Siento que se justifica dejar esta organización por un trabajo mejor (*).	1	2	2	4	1
	5. Las cosas eran mejores en los días cuando la gente pasaba la mayor parte de su carrera en una organización.	1	2	6	1	0
	6. Creo que podría vincularme fácilmente a otra organización (*).	1	0	5	4	0

Frecuencia de resultados compromiso de continuidad

Pregunta	Pregunta	Frecuencia de respuestas				
		Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Completamente de acuerdo
Compromiso de continuación	1. Gran parte de mi vida se vería interferida si decidiera salir de esta organización ahora.	2	2	1	4	1
	2. Para mí no sería tan costoso dejar esta organización ahora (*).	0	7	1	2	0
	3. El dejar esta organización requeriría de un sacrificio personal considerable.	0	2	1	6	1
	4. Continuaré trabajando para esta organización mientras no encuentre en otras más beneficios de los que tengo aquí (*).	1	7	1	1	0
	5. Sería muy duro para mí dejar mi organización justo ahora, incluso si quisiera hacerlo.	0	2	1	5	2
	6. Permanecer en esta organización es un tema de necesidad (*).	2	6	1	1	0
	7. Siento que tengo muy pocas opciones al considerar dejar esta organización.	2	6	2	0	0
	8. En mis presentes circunstancias sería muy pocos los cambios que causarían el que yo me fuera de la organización.	1	4	4	1	0
	9. No se gana demasiado al permanecer en esta organización indefinidamente (*).	4	3	2	1	0
	10. Podría trabajar de el mismo modo para otra organización siempre que el tipo de trabajo fuera similar (*).	0	4	0	6	0
	11. Ante similares condiciones de contrato y trabajo yo me cambiaría de esta fundación (*).	3	4	2	1	0

Frecuencia de resultados compromiso con las metas

Pregunta	Pregunta	Frecuencia de respuestas				
		Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Completamente de acuerdo
Compromiso con las Metas	1. Siento que los problemas que enfrenta mi organización son también mis problemas.	0	1	0	7	2
	2. Me siento comprometido en el logro de las metas de la organización	0	0	0	4	6
	3. Desconozco las metas de la organización y sus objetivos no me competen (*).	8	2	0	0	0
	4. Estoy familiarizado y comprometido con la misión, valores y metas de la fundación	0	0	0	2	8
	5. Aquí las personas tenemos puesta la camiseta de la fundación	0	0	0	2	8
	6. Estoy dispuesto a esforzarme más de lo esperado para que esta organización sea exitosa.	0	0	1	5	4
	7. Realmente siento los problemas de esta organización como si fueran míos.	0	1	1	5	3
	8. A menos que me recompensen de alguna manera, no veo razón para esforzarme demás en nombre de esta organización (*).	3	6	0	1	0
	9. Cuán duro trabajo por esta organización se relaciona directamente a cuánto soy recompensado (*).	4	4	0	2	0

9. Bibliografía

- Andújar, C. A., & Martínez Lugo, M. E. (1996). El nivel en que se involucran los empleados en el trabajo. Análisis psicométrico de la escala de Lodahl y Kejner mediante las teorías clásica y moderna de la medición. *Revista Latinoamericana de Psicología*. Vol. 28, núm. 1,.
- Araya Castillo, L., & Pedreros Gajardo, M. (2013). ANÁLISIS DE LAS TEORÍAS DE MOTIVACIÓN DE CONTENIDO: UNA APLICACIÓN AL MERCADO LABORAL DE CHILE DEL AÑO 2009. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, vol. IV, núm. 142, 45-61.
- Barón, L., & Zapata Rotundo, G. (2018). Los sesgos cognitivos: de la psicología cognitiva a la perspectiva cognitiva de la organización y su relación con los procesos de toma de decisiones gerenciales. *Ciencia y Sociedad*, vol. 43, 31-48.
- Betanzos Díaz, N., & Paz Rodríguez, F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de Psicología*.
- Betanzos Díaz, N., Andrade Palos, P., & Paz Rodriguez, F. (2006). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones - Volumen 22, n.º 1*.
- Blau, G., & Boal, K. (1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *The Academy of Management Review* .
- Bosco Mendoza, J. (2018). Alfa de Cronbach – Psicometría con R. *Bosco Mendoza - Datos, educación, estadística y libros*.
- Buzzetti Bravo, M. d. (2005). VALIDACIÓN DEL MASLACH BURNOUT INVENTORY (MBI), EN DIRIGENTES DEL COLEGIO DE PROFESORES A.G. DE CHILE. *Memoria para optar al título de Psicólogo* .
- Calderón Mafud, J. (2016). SOCIALIZACIÓN Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL: UNA REVISIÓN A PARTIR DEL BIENESTAR LABORAL. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, vol. 21, núm. 3.
- Carreras , I., Iglesias, M., & Sureda, M. (2011). *Liderazgo orientado a resultados en las ONG - Estrategia, sistemas de medición y cuadros de mando*. Barcelona: Esade.
- Castaño Velasquez, M. A. (2015). RELACIÓN ENTRE BURNOUT Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN UNA MUESTRA DE TRABAJADORAS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR SALUD DE LA CIUDAD DE PEREIRA. *UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PEREIRA. FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS SOCIALES Y DE LA EDUCACIÓN. PROGRAMA DE PSICOLOGÍA*.
- Chandra Sekhar, S. (2002). Organisational Commitment: A Study of Employees Responses from Select NGOs. *Management and Labour Studies*.

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México, D.F.: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. The McGraw-Hill.
- De Clercq, D., & Belausteguigoitia Rius, I. (2007). Organizational commitment in Mexican small and medium-sized firms: The role of work status, organizational climate, and entrepreneurial orientation. *Journal of Small Business Management*.
- Díaz Bretones, F., & Bohrt, R. (2018). El compromiso organizacional y su relación con el intercambio líder-empleado y la satisfacción personal. *Revista de trabajo y seguridad social*, 187 - 212.
- Díaz Bretones, F., & Montalbán Peregrín, M. (2004). El individuo como unidad de análisis: La influencia de los valores, percepciones y actitudes en el comportamiento laboral. *Psicología de las Organizaciones*.
- Díaz, N. B., Palos, P. A., & Rodríguez, F. P. (2006). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* .
- Dipp, A. J., Tena Flores, J., & Villanueva, R. (2010). SATISFACCIÓN LABORAL Y COMPROMISO INSTITUCIONAL DE LOS DOCENTES DE POSGRADO. *REVISTA ELECTRÓNICA DIÁLOGOS EDUCATIVOS - NÚMERO 19*.
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- Fuentes Jiménez, P. (2009). RELACIÓN ENTRE EL MARKETING INTERNO Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL: EVOLUCIÓN EN EL ESTUDIO Y MEDICIÓN DEL COMPROMISO ORGANIZATIVO. *PERSPECTIVAS*, núm. 24, 107-136.
- Gabini, S. (2018). *Potenciales predictores del rendimiento laboral*. Rosario, Argentina.
- Galleta, M., Portoghese, I., Ciuffi, M., Sancassiani, F., D'Aloja, E., & Campagna, M. (2016). Working and Environmental Factors on Job Burnout: A Cross-sectional Study Among Nurses. *Clinical Practice & Epidemiology in Mental Health*.
- García Baca, A. R. (2015). Síndrome de burnout y compromiso organizacional en trabajadores de un grupo importador de vehículos menores. *Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo*.
- García Bellido, R., González Such, J., & Jornet Meliá, J. (2010). SPSS: ANÁLISIS DE FIABILIDAD - ALFA DE CRONBACH. *Grupo de Innovación Educativa - Universitat de Valencia* .
- Gil Monte, P. (2003). Burnout syndrome: ¿síndrome de quemarse por el trabajo, desgaste profesional, estrés laboral o enfermedad de Tomás? *Revista de Psicología del Trabajo y de*

las Organizaciones, 181-197.

Gómez Vélez, M. (2016). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, vol. 7, núm. 1.

González, T. F., & Guillen, M. (2008). Organizational Commitment: A Proposal for a Wider Ethical Conceptualization of 'Normative Commitment'. *Journal of Business Ethics*, 401-414.

Hammer, D., & Wildavsky, A. (1990). La entrevista semi-estructurada de final abierto. Aproximación a una guía operativa. *Historia, antropología y fuentes orales*.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.

Mata Zamores, S., & Romero González, R. (2015). *LA ADMINISTRACIÓN ARMÓNICA COMO ESTRATEGIA PARA COMPARTIR EL CONOCIMIENTO*. Mexico: XX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática.

Mayring, P. (2000). Qualitative Content Analysis. *Forum: Qualitative Social Research [On-line Journal]*.

Molina, H. (2000). Establecimiento de metas, comportamiento y desempeño. *Tulane University, Programa Business Ph.D.*

Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14,, 224-247.

Naranjo Pereira, M. L. (2009). MOTIVACIÓN: PERSPECTIVAS TEÓRICAS Y ALGUNAS CONSIDERACIONES DE SU IMPORTANCIA EN EL ÁMBITO EDUCATIVO. *Educación*, vol. 33, núm. 2 (*Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*), 153-170.

Omar, A., & Urteaga, A. (2008). Valores personales y compromiso organizacional. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, vol. 13, núm. 2.

Oviedo, H. C., & Campo Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*.

Peralta, Santofimio, & Segura. (2007). *Psicología Desde el Caribe*.

Pérez, A. M. (2010). EL SÍNDROME DE BURNOUT. EVOLUCIÓN CONCEPTUAL Y ESTADO ACTUAL DE LA CUESTIÓN. *Revista de Comunicación Vivat Academia*. Año XIII · nº 112 ·, 42-80.

Pink, D. (Julio de 2009). GlobalTED, The puzzle of motivation.

Plano, C., & Querzoli, R. (2008). La Entrevista en la Historia de Vida. *Observatorio Memoria y Prácticas Sociales en Derechos Humanos [CeDHEM -UNQ]*.

- Polo-Vargas, J. D., Fernández Ríos, M., Bargsted, M., Ferguson, L., & Rojas Santiago, M. (2017). The relationship between organizational commitment and life satisfaction: The mediation of employee engagement. *Universia Business Review*, 110-127.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulain, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional, 10ma ed.* México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Rojas Bonachera, N. (2019). Las causas de insatisfacción laboral: ¿cómo abordar esta situación? *Revista Digital INESEM*.
- Sáez, F. (2014). Los Tres Pilares de la Motivación. *FacileThings*.
- Salvador-Ferrer, C. M. (2012). El compromiso organizacional como predictor de la inteligencia emocional. *El compromiso organizacional como predictor de la inteligencia emocional*.
- Soto Sanfiel, M., & Villegas Simon, I. (2018). Actitudes de los profesionales de la televisión española sobre la ciencia en televisión. *COMMUNICATION PAPERS –MEDIA LITERACY & GENDER STUDIES– Vol.7 - No13*.
- Tau, R., & Gómez, F. (2016). *EL DESARROLLO INFANTIL DEL CONOCIMIENTO SOBRE LA SOCIEDAD; Capítulo 3 - La entrevista clínica en la investigación del conocimiento infantil*. Buenos Aires.
- Toro Álvarez, F. (1998). Predicción del compromiso del personal a partir del análisis del clima organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Volumen 14, n.º 3 - Págs. 333-344.
- Toro Alvarez, F. (2002). Análisis del compromiso organizacional en empresas Colombianas. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*.
- Vila Vázquez, G., Castro Casal, C., & Álvarez Pérez, D. (2016). Antecedentes del compromiso afectivo de los empleados de pymes intensivas en conocimiento. *European Research on Management and Business Economics*, 25-30.
- Villalba Moreno, O. (2001). Incremento de la satisfacción y del compromiso organizacional de los empleados a través del liderazgo efectivo. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*.
- Weng, Q., McElroy, J. C., Morrow, P., & Liu, R. (2010). The relationship between career growth and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* n 77, 391–400.

Wood, P., Moenne, G., Arteaga, C., Larraechea, R., Dosal, F., Solar, M. J., . . . Bakker, A. (2018). *Medicion Engagement - Circular HR - Fundacion Chile*. Santiago.

Zakus, D., Salim, L., & Sadruddin, S. (2012). Organizational Commitment in a Health NGO in Pakistan. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*.