



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

Parte I

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

**Alumno: Santiago Luis Saenz Asprea
Profesor Guía: Roberto Carvalho**

Santiago, Julio 2021

Resumen (Abstract)

Teniendo en consideración los desafíos que plantea la globalización y la competitividad actual a la que se enfrenta una organización sin fines de lucro, resulta fundamental trabajar en potenciar su capital humano y el compromiso de este con la organización. En el estudio presentado, se realizó un diagnóstico utilizando una metodología de recolección de información mixta, para identificar desde la perspectiva de los colaboradores, aspectos que afectan el compromiso organizacional con la fundación.

Factores como agotamiento emocional, desequilibrio entre demandas y recursos disponibles, falta de posibilidades de desarrollo y complicaciones en la priorización de metas, afectan de manera negativa las dimensiones de compromiso normativo, de continuidad y con las metas. De la misma forma, la identificación de un ambiente agradable, buenas relaciones laborales, contar con una causa como motor de trabajo y la percepción de valores compartidos, influyen de forma positiva en el compromiso organizacional de los colaboradores en la dimensión afectiva. Teniendo en consideración estos aspectos, se desarrolló un plan de intervención para potenciar el compromiso organizacional de los colaboradores con la fundación.

Palabras Claves: Compromiso Organizacional; Compromiso en fundaciones.

Considering the challenges caused by globalization and the current competitiveness that a non-profit organization faces, it is essential to work on strengthening its human resources and their commitment to the organization. In the actual study, a diagnosis was made using a mixed information collection methodology, in order to identify employee's characteristics that might affect the organizational commitment to the foundation.

Causes such as emotional exhaustion, imbalance between demands and available resources, lack of professional development and difficulties in the prioritization of goals, have a negative impact in the normative, continuity and goals commitment. On the other hand, the pleasant environment, good labor relations, the fact of having a cause as the driving force of work and the perception of shared values, have a positive influence in the affective dimension of the organizational commitment. Taking these aspects into consideration, an intervention plan was developed to enhance the organizational commitment of the collaborators with the foundation.

Key Words: Organizational Commitment; Commitment to ONGs.

Índice

Resumen (Abstract)	2
1. Introducción	3
2. Contexto de la investigación	3
3. Marco Teórico	3
3.1 Compromiso Organizacional.....	3
3.1.1 Introducción.....	3
3.1.2 Definiciones.....	3
3.1.3 Teorías y Enfoques del Compromiso Organizacional.....	3
3.1.3.1 Enfoque Unidimensional.....	3
3.1.3.2 Enfoque Multidimensional.....	3
3.1.3.3 Teoría de Meyer y Allen.....	3
3.1.3.4 Teoría del Compromiso Becker.....	3
3.1.4 Compromiso Organizacional en Chile.....	3
3.1.5 Compromiso Organizacional en Pymes.....	3
3.1.6 Compromiso Organizacional en ONGs.....	3
3.2 Motivación.....	3
3.2.1 Teorías de la Motivación.....	3
4. Propuesta Metodológica	3
4.1 Metodología.....	3
4.1.1 Análisis cuantitativo aplicación de cuestionario.....	3
4.1.2 Análisis cualitativo aplicación de encuesta.....	3

1. Introducción

Teniendo en cuenta los desafíos que plantea la globalización y la competitividad actual a la que se enfrenta una organización sin fines de lucro, resulta fundamental trabajar en aspectos que aseguren su permanencia en el mercado. Ser eficientes y eficaces, representa uno de los más grandes retos del rubro, tener la capacidad de medir el impacto social y optimizar procesos que permitan generar más y mejores resultados en cada una de sus audiencias, es hoy en día la clave para destacar y sobrevivir. Este impacto deseado, depende de las manos de quien lo produce, en ese sentido, el capital humano representa el principal activo de una fundación. Carreras, Iglesias y Sureda (2011) hablan acerca de los principales desafíos que tienen las organizaciones sin fines de lucro en relación la orientación a resultados por parte de sus colaboradores. En primer lugar, destacan la falta de cultura de orientación a resultados, la dificultad para contabilizar el impacto, la complejidad a la hora de identificar, elaborar y seleccionar indicadores, la dificultad para integrar los distintos objetivos de los sistemas de medición y por último la limitación de recursos y capacidades.

Desarrollar mejores resultados en una organización sin fines de lucro implica potenciar el rendimiento de quienes están a cargo de esos resultados. Debido a la escasez de recursos para la gestión de las personas y procesos dentro de la fundación, se hace aún más necesario el hecho de lograr una sólida identificación e involucramiento de los colaboradores con la organización y sus objetivos, y generar un real compromiso organizacional de quienes son parte.

El estudio desarrollado busca analizar el compromiso organizacional de los colaboradores de una Fundación, con el objeto de identificar factores que permitan trabajar incongruencias que actualmente se presentan en torno al compromiso y el comportamiento de los colaboradores en su rol laboral. Desde la dirección se visualiza un claro compromiso de los colaboradores con la problemática que busca abordar la organización, sin embargo, ese compromiso no se ve reflejado en la misma magnitud con la identificación y aceptación de las metas organizacionales más amplias.

La dirección de la fundación destaca desde su percepción, la existencia de un grupo de colaboradores que desarrollan buenas relaciones, sentimiento de familia en el equipo, respeto hacia las diferencias, amor por la causa, dedicación y motivación por los proyectos en los que cada integrante se encuentra vinculado. Pese a esto, en el último año, la dirección de la organización plantea los siguientes comportamientos:

- Se ha reforzado a las áreas técnicas la necesidad de la organización de obtener de recursos para poder sostener el trabajo en terreno, frente a esto se muestra un entendimiento, pero al trabajar en procesos de postulación de proyectos, esta acción no les resulta prioritaria.
- Si bien, desde cada área operativa se generan acciones para la implementación de sus respectivos proyectos, a pesar de que se obtienen resultados positivos, no hay acciones proactivas con el objeto de proyectar y sostener ese impacto en el largo plazo.

- Se han generado retrasos en el cumplimiento de objetivos en proyectos, la jefatura se lo plantea a sus supervisados, sin embargo, los colaboradores tienen una reacción muy lenta, dejando todo a último momento, perjudicando procesos de reportes y relación con donantes, poniendo en riesgo los ingresos de la fundación.

Teniendo en cuenta esta información, la dirección de la organización plantea la necesidad de identificar factores que permitan encauzar y potenciar su compromiso hacia los objetivos organizacionales. Ante esta solicitud, en el presente estudio se plantea la siguiente **pregunta de investigación**: ¿Cómo potenciar el compromiso organizacional de los colaboradores con la fundación?

Objetivo General: Definir un plan para potenciar el compromiso organizacional de los colaboradores con la fundación.

Objetivos Específicos:

- Realizar un diagnóstico del actual compromiso organizacional de los colaboradores con la fundación.
- Identificar aspectos destacados por los colaboradores que puedan estar afectado su compromiso organizacional con la fundación.

2. Contexto de la investigación

La fundación sobre la cual se basa el estudio es una organización sin fines de lucro con presencia en Chile y forma parte de una organización internacional con presencia en varios países del mundo.

La fundación tiene décadas de trabajar en el mundo. En Chile se refundó en el año 2015. En los primeros 3 años, la fundación operó principalmente con personas voluntarias, a finales del 2018 la organización se adjudicó fondos de financiamiento valiosos, lo que posibilitó el crecimiento e inversión en recurso humano de 2 a 8 personas contratadas. El 2019 fue un año de consolidación del equipo, partir con la definición de cargos, contratar nuevos colaboradores y desarrollar procesos-metodologías de trabajo.

Este año la fundación se plantea el desafío de optimizar su gestión, ser más eficaces, tener un trabajo más focalizado y encauzar las características personales del equipo para obtener más y mejores resultados. Actualmente la fundación no cuenta con un área de recursos humanos, la persona a cargo de esta gestión es la directora ejecutiva. En el 2020 se realizó por primera vez una planificación estratégica en equipo, a su vez se han establecido en conjunto con cada cargo, una serie de objetivos personales o impacto esperado por cada rol.

La inversión en recursos humanos representa aproximadamente el 70% del presupuesto total de la fundación, con lo que potenciar el desempeño de sus trabajadores es una prioridad. Para ello, teniendo en cuenta que los recursos son escasos, a la fundación le resulta fundamental

reflexionar sobre los aspectos de la psicología de los colaboradores que permitirán potenciar su compromiso organizacional y con ello lograr construir una mejor organización. Para Harter, Schmidt y Hayes, la explicación para el compromiso organizacional pasa por entender que esto ocurre cuando el trabajador se siente emocionalmente conectado con otros; sabe qué se espera de él, cuenta con los recursos para responder a ello, siente que su labor tiene impacto y posee la capacidad para cumplir sus funciones (Peralta, Santofimio, & Segura, 2007) es por ello que, al trabajar en el desarrollo de un plan para potenciar el compromiso organización, estaremos definiendo acciones concretas a implementarse en el subsistema de gestión de personas.

3. Marco Teórico

3.1 Compromiso Organizacional

3.1.1 Introducción

El compromiso organizacional es un concepto que nos ayuda a visualizar el grado de lealtad que tiene el trabajador con la empresa, como se identifica con la misma y, en consecuencia, su disposición a realizar el trabajo y conseguir los resultados esperados.

El compromiso es algo que se ha estudiado probablemente desde que se comenzó a analizar la productividad y el desempeño en las empresas, podemos remontarnos a principios del siglo XX, con los estudios llevados a cabo por Elton Mayo quien, a partir de los experimentos realizados en Hawthorne demostró que el desempeño y la productividad de los trabajadores mejoraría si se los hacía partícipes del proceso desde un aspecto humanístico (Gómez Vélez, 2016) Sin embargo, los primeros estudios donde comienza a mencionarse el compromiso organizacional como tal se dan en la década del 60 a partir de los estudios realizados por Lodhal y Kejner, aunque toma más fuerza recién en la década del 70, con el surgimiento de la crisis de la Psicología del Trabajo (Díaz Bretones & Montalbán Peregrín, 2004).

3.1.2 Definiciones

Thomas Lodahl y Mathilde Kejner a quienes se les adjudican los primeros estudios realizados sobre el compromiso organizacional, lo definen como “el grado en que la persona se identifica psicológicamente con su trabajo o la importancia que tiene dicho trabajo para su autoimagen total” (Andújar & Martínez Lugo, 1996, pág. 110)

Según Blau y Boal (1987) existen dos enfoques para definir el compromiso organizacional. En el primer enfoque, se relaciona al compromiso organizacional con el comportamiento, mientras que en el segundo enfoque se lo relaciona con la actitud. En el enfoque comportamental, se considera que el colaborador está comprometido con una organización de acuerdo con su percepción sobre los "costos hundidos" (salario, beneficios, etc.). Por lo tanto, un colaborador se siente comprometido con una organización porque se ha vuelto demasiado costoso el hecho de abandonarla. A diferencia del primer enfoque, en el enfoque actitudinal, el compromiso organizacional se define como la identificación de un colaborador con una organización, sus metas

y objetivos, lo cual genera un deseo de mantenerse en la misma con el fin de aportar en la consecución de las metas.

Para Mowday, Steers y Porter (1979), el compromiso organizacional se define como la voluntad del colaborador de trabajar intensamente por las metas y objetivos de la organización, y suele estar relacionado con el deseo de mantenerse en la misma. Dicho compromiso está sujeto a un intercambio esperado por los colaboradores, a través del cual están dispuestos a esforzarse a cambio de cierta recompensa o pago por parte de la empresa. Al definirlo de esta manera, el compromiso organizacional representa algo más que el simple apego o lealtad hacia la organización, implica relación activa con la organización, de manera tal en que los colaboradores están dispuestos a dar algo de sí mismos para aportar al bienestar de la organización, a cambio de una recompensa. Adicionalmente, agregan que existen tres tipos de comportamientos identificados con el compromiso organizacional: la creencia y aceptación de los valores y metas de la organización, la voluntad de realizar un esfuerzo considerable en pos de la organización y por último el fuerte deseo de permanecer en la misma.

Meyer y Allen definieron al compromiso organizacional como el estado psicológico de los colaboradores en el que se relaciona con su organización y que define su intención de seguir o no, siendo parte de esta. Adicionalmente concluyeron que el compromiso organizacional está constituido por tres factores, en primer lugar, el vínculo afectivo que se tiene por la misma, en segundo lugar, los costos relacionados con el abandono de la relación laboral y por último el sentimiento de obligación de permanecer en la organización. (Omar & Urteaga, 2008)

Kantz y Kahn definen el compromiso organizacional como la identificación y aceptación de las metas y objetivos de la organización, y resaltan que los colaboradores se involucran en un mayor grado cuando perciben que existe una correlación entre los valores y objetivos propios y los de la empresa. (Mata Zamores & Romero González, 2015)

Kanter agrega que el compromiso debe ser considerado sobre bases más complejas que el intercambio económico o material (Salvador-Ferrer, 2012).

Insel y Moos lo definen como el grado en que los colaboradores se interesan en sus trabajos y se responsabilizan por ello (Toro Alvarez, 2002).

Mathieu y Zajac concluyen que el compromiso organizacional es un vínculo del colaborador con la organización y definieron tres categorías para analizar el compromiso: las características del trabajo y el estatus de rol, las relaciones dentro de los grupos, y las características estructurales de la organización (Calderón Mafud, 2016).

Según Robbins & Judge (2009) el compromiso organizacional se puede definir como el grado en que un colaborador se siente vinculado con la organización, como se identifica con las metas y visión de esta y cuanto desea mantenerse trabajando en la misma. Adicionalmente concluyeron que la relación que existe entre el compromiso y el rendimiento de los colaboradores

suele ser más fuerte en los colaboradores nuevos, y notoriamente más débil en los colaboradores de mayor antigüedad.

Becker define el compromiso organizacional como el vínculo o relación que entabla el colaborador con su organización como consecuencia de pequeñas inversiones que va realizando a lo largo de su vida laboral, con el fin de obtener beneficios por parte de ésta. En consecuencia, el colaborador permanece en la organización porque el hecho de abandonarla implicaría sacrificar todas esas inversiones que ha ido realizando. (Betanzos Díaz, Andrade Palos, & Paz Rodríguez, 2006).

Según Reichheld los colaboradores que tienen un alto grado de compromiso tienen una menor tendencia a abandonar su trabajo, o incluso a que se ausenten del mismo, lo cual genera una mejor calidad de servicio, considerando que los colaboradores con mayor antigüedad poseen un conocimiento más sólido del trabajo que debe realizar y a su vez los clientes lo valoran, ya que les gusta ser atendidos por los mismos colaboradores. Bishop y Scott detectaron adicionalmente que el compromiso de los colaboradores está directamente relacionado con la percepción del clima en la organización, y que los colaboradores altamente comprometidos tienden a participar con mayor frecuencia de los grupos cooperativos y actividades relacionadas con el clima en las organizaciones. (Villalba Moreno, 2001)

Según Chiavenato (2009, pág. 385) “El compromiso involucra el deseo de invertir grandes dosis de esfuerzo para provecho de la organización y la intención de permanecer en ella mucho tiempo”

Hellriegel, Slocum y Woodman definieron el compromiso organizacional como el grado de participación de un empleado en una organización y su identificación con esta. El compromiso de los colaboradores es determinado por la aceptación e incorporación de los valores y objetivos de la organización y por la disposición de estos a realizar un esfuerzo considerable por el beneficio de la organización sumado a sus deseos de permanecer en la misma. (Dipp, Tena Flores, & Villanueva, 2010).

3.1.3 Teorías y Enfoques del Compromiso Organizacional

3.1.3.1 Enfoque Unidimensional

En un principio el compromiso organizacional había sido considerado desde un **enfoque unidimensional** donde se enfatizaba principalmente el apego afectivo a la organización. Becker, en 1960 desarrollo su teoría fundada en que los trabajadores se comprometen por decisión propia a las empresas, y esto los lleva a hacer inversiones para obtener a cambio beneficios, y en consecuencia, el hecho de abandonar la empresa le generaría perder todos esos beneficios. En base a esta definición es que se considera la teoría de Becker como un enfoque unidimensional y calculativo del compromiso. Años más tarde, Mowday, Steers y Porter también definieron al compromiso organizacional con un enfoque unidimensional al identificarlo como la fuerza relativa mediante la cual un colaborador se identifica e implica con una organización. De esta manera, el

compromiso organizacional implica la aceptación de valores y objetivos de la organización, así como la voluntad de esforzarse y permanecer en ella. En este sentido, en base a la definición planteada por los autores es que se entiende al compromiso desde una faceta más vinculada con la lealtad y el esfuerzo en pos de la organización, que por su vinculación afectiva o comportamental. (Gabini, 2018)

3.1.3.2 Enfoque Multidimensional

A fines de la década del 80 y comienzos de la del 90, comenzó a tomar más fuerza la concepción del compromiso organizacional desde un **enfoque multidimensional**. Según O'Reilly y Chatman, el compromiso organizacional refleja el vínculo psicológico que une al colaborador con la organización. Este vínculo entre la organización y el colaborador puede tomar tres formas: conformidad, identificación e interiorización. La conformidad ocurre cuando el colaborador adopta actitudes o conductas con el fin de obtener una recompensa determinada. La identificación se da cuando el colaborador siente orgullo por formar parte del grupo, y si bien respeta los valores y logros de la organización, no los adopta como propios. La interiorización se logra cuando coinciden los valores de la organización con los del colaborador (Fuentes Jiménez, 2009).

3.1.3.3 Teoría de Meyer y Allen

Meyer y Allen advirtieron la necesidad de considerar los aspectos comportamentales y actitudinales a la hora de estudiar el compromiso organizacional. En ese sentido, identificaron tres grandes dimensiones del compromiso organizacional cuya característica en común era el hecho de considerarlo como el estado psicológico que relaciona al colaborador con la organización y que condiciona el deseo de permanecer en ella. A partir de esto, se concluyó que los colaboradores experimentan el compromiso en base a tres formas o dimensiones: en primer lugar está el vínculo emocional con la organización (compromiso afectivo), en segundo lugar, el deseo de permanecer (compromiso de continuidad) y por último, la obligación moral que siente el colaborador hacia la empresa (compromiso normativo). (Gabini, 2018)

Compromiso afectivo:

El compromiso afectivo tiene relación con el vínculo emocional que crean los colaboradores con la organización. Meyer y Allen lo definieron como los lazos emocionales que vinculan al trabajador con la empresa y que estos lazos tienen una fuerte relación con la percepción del trabajador en cuanto a los beneficios que recibe por parte de la empresa y el apoyo que siente por parte de la misma (Omar & Urteaga, 2008).

Un trabajador con un alto compromiso afectivo se identifica e involucra con las metas y valores de la empresa como si fuesen propios y querrá mantenerse en esta porque se siente orgulloso y la considera parte de su vida. De acuerdo con estas definiciones, los colaboradores con un alto grado de compromiso organizacional afectivo permanecen en la empresa porque quieren hacerlo, lo cual evidencia un

sentimiento de permanencia, a diferencia de aquellos que permanecen por necesidad económica u otros motivos (Gabini, 2018).

Según Johnson y Chang, los colaboradores con un alto compromiso afectivo tienen una mayor inclinación para trabajar en pos de los beneficios de la organización (Fuentes Jiménez, 2009).

Compromiso de continuidad:

Según Meyer y Allen, esta dimensión es considerada como la concientización por parte del trabajador del costo al que debería incurrir a la hora de abandonar la organización. El colaborador evalúa el esfuerzo y sacrificios que ha realizado, los perjuicios que le podría ocasionar a él y a su familia si abandonara la organización y por último la factibilidad de encontrar un trabajo con características similares o mejores en el mercado. Si a partir del resultado de ese análisis el colaborador percibe que los costos de dejar la empresa son mayores que los beneficios, entonces decidirá mantenerse en la empresa. Esta dimensión también es conocida como el compromiso calculativo, ya que la relación entre el trabajador y la empresa se da como consecuencia de una decisión calculada (Omar & Urteaga, 2008).

McGee y Ford realizaron una división de los costos asociados al compromiso de continuidad. Por un lado están los considerados “costos de alto sacrificio” que son los vinculados a la inversión y esfuerzo que el colaborador ha entregado a la organización y por otro lado están los denominados “costos de bajas alternativas” y que hacen referencia a la posibilidad de encontrar un trabajo de condiciones similares (Fuentes Jiménez, 2009).

Compromiso normativo:

Meyer y Allen definieron a esta dimensión como el sentimiento de obligación que siente el colaborador por permanecer en la empresa por el simple hecho de considerar que eso es lo que corresponde. El trabajador con un alto grado de compromiso normativo trabajará por cumplir con sus metas y las de la organización para evitar la desaprobación social, y esto es porque el colaborador siente la obligación de ser leal a la organización, a diferencia del compromiso afectivo, donde él lo desea. Rahman, Ferdausy y Karan concluyeron que el compromiso normativo genera un gran aporte a las empresas ya que establece por una parte el sentimiento de responsabilidad de mantenerse en esta, y por otra, la obligación de mantener un buen rendimiento en su trabajo (Gabini, 2018).

El compromiso normativo, también definido como “la dimensión de la obligación” según González y Guillén (2008) se refiere al sentimiento que sienten los colaboradores mediante el cual se ven obligados a permanecer en la organización. El

colaborador percibe una obligación moral de seguir un determinado curso de acción. Esta dimensión mide el grado en el que un colaborador se encuentra psicológicamente vinculado a la organización, y a diferencia del compromiso afectivo, aquí no se refleja un vínculo emocional, sino un sentido de deber moral.

Según Bergman la particularidad de esta dimensión reside en el sentimiento de obligación moral de los colaboradores y esto es lo que los lleva a querer mantenerse en la organización (Fuentes Jiménez, 2009).

3.1.3.4 Teoría del Compromiso Becker

En una dirección similar a la de Meyer y Allen, Becker (Toro Álvarez, 1998) identificó cinco dimensiones del compromiso. Si bien es cierto, cada una de estas dimensiones del compromiso es diferente y tiene su propia dinámica de influencia en el desempeño y en la conducta organizacional, todas en conjunto regulan los comportamientos laborales y organizacionales de los colaboradores y la empresa. Estas dimensiones son:

Compromiso con la Tarea: el compromiso de los colaboradores con las metas y objetivos. Está vinculado con la dedicación a las tareas que la organización le establece, y cómo este se implica a su trabajo.

Compromiso con el Grupo de Trabajo: hace referencia a la disposición del colaborador a trabajar en equipo, y a la adhesión y cumplimiento de las normas colectivas de actuación en la organización.

Compromiso con la Autoridad Organizacional: está relacionado con el respeto a la autoridad y con el acatamiento de las directrices y direcciones de las personas poseedoras de autoridad en la empresa. A su vez hace referencia a la disposición de aceptar las normas y principios de la organización.

Compromiso con los Objetivos y Metas Institucionales: la disposición a proceder de acuerdo a las políticas, misión, visión, valores y estrategias definidas en la organización.

Compromiso con la Organización: esta dimensión es la equivalente al compromiso afectivo de Meyer y Allen, por lo que refleja el vínculo emocional que tienen los trabajadores con la organización.

3.1.4 Compromiso Organizacional en Chile

Según estudios realizados por la Fundación Chile (2018), donde se recogió información respecto a la experiencia de trabajo de más de 14.500 personas en 51 empresas distintas, tanto públicas como privadas, Bakker (científico y doctor en psicología) comenta: “los niveles de compromiso organizacional obtenidos por la empresas chilenas son equivalentes a los puntajes que muestran países como Grecia en el concierto europeo (rankeado en el lugar 26

de 35 países de Europa) (...) este escenario implica que hay mucho espacio de mejora en un país con mayor estabilidad económica que Grecia. Será crucial para Chile que sus empresas e instituciones se focalicen en gestionar los ambientes de trabajo para potenciar los recursos y controlar las demandas, a través de una gestión estratégica de recursos humanos y la promoción de la autogestión (jobcrafting) por parte de los trabajadores. De esta forma, se combina una aproximación al compromiso Top Down (desde la organización) y Bottom Up (desde el individuo) (pág. 29)". Según esta encuesta, solo un 18% del total de la muestra expresa sentirse completamente comprometida con la organización, mientras que el resto expresa en mayor o menor medida niveles de agotamiento, los cuales pueden llevar a la aparición de síntomas asociados al síndrome del Burnout: licencias médicas, apatía hacia el trabajo, pérdida de confianza, etc. Dentro de las conclusiones y soluciones que plantea el equipo circular HR de Fundación Chile, se hace referencia a que "los colaboradores tienen poca información sobre cómo están haciendo su trabajo y si cumplen o no con los objetivos. Esta incertidumbre pudiera también impactar sobre la percepción que tienen respecto a sus propias capacidades, afectando indirectamente su autoeficacia. El contar con información sobre el desempeño, y mejorar la percepción de las capacidades, permitiría generar mayores espacios de decisión y flexibilidad en la ejecución de tareas, lo que impactaría de forma positiva en los niveles de autonomía" (pág. 58).

3.1.5 Compromiso Organizacional en Pymes

Según De Clercq y Belausteguigoitia Rius (2007) uno de los principales desafíos de las organizaciones que buscan alcanzar el éxito es, por un lado, maximizar el esfuerzo y compromiso de sus colaboradores, y por otro, lograr mantenerlos siendo parte de la misma y reducir al mínimo posible la rotación. Estos desafíos se vuelven más complejos para las pequeñas y medianas empresas, debido a la falta de recursos y por esto, el éxito de este tipo de empresas se reduce en una base de colaboradores mucho más limitada.

Tal como argumentaban De Clercq y Belausteguigoitia Rius, la importancia del compromiso organizacional en las pequeñas y medianas empresas toma mucha más relevancia debido a que la supervivencia de estas depende de cuánto logren aprovechar los aportes de una base limitada de colaboradores. Esto se debe a que no tienen los mismos recursos que las grandes corporaciones, y en ese sentido, deben buscar la forma de desarrollar un mayor compromiso afectivo, de manera de reducir la importancia de otros aspectos fundamentales para los trabajadores tales como la remuneración o la capacidad de desarrollarse. Esta retención del personal reduce también el alto costo de reemplazo, el cual en las pequeñas y medianas empresas es mucho más alto, debido al alto grado de dependencia que tienen con respecto a las habilidades y conocimientos técnicos de sus trabajadores, y a ello se suma una mayor dificultad de atracción de nuevos talentos a comparación de otros tipos de empresas. (Vila Vázquez, Castro Casal, & Álvarez Pérez, 2016)

3.1.6 Compromiso Organizacional en ONGs

Zakus, Salim, & Sadruddin (2012) realizaron un estudio acerca del compromiso organizacional en una ONG en Pakistán. Los resultados de este estudio concluyeron que la percepción de un empleado sobre el apoyo organizacional juega un papel clave al influir en su comportamiento y actitud hacia la organización, ya que el apoyo organizacional percibido se relacionó significativamente y positivamente con las tres formas de compromiso (afectivo, normativo y de continuidad). La relación fue más fuerte con el compromiso normativo, seguido por el compromiso de continuidad y por último el compromiso afectivo. Adicionalmente se llevaron a cabo discusiones de grupos focales en otra ONG de salud para identificar elementos específicos de ONGs en países en desarrollo. Un total de 249 empleados participaron en el estudio, lo que arrojó una tasa de respuesta del 96%. El análisis de los resultados indicó que las escalas actuales utilizadas para medir las variables de estudio en el sector no ONG también eran válidas para el sector ONG. Los resultados de este estudio fueron consistentes con la literatura sobre compromisos del sector ajeno a las ONG, que indica que el compromiso de los empleados generalmente se basa en sus percepciones sobre el apoyo de sus empleadores y ciertas acciones organizacionales. Este estudio sugiere que, a pesar de su comprensión sobre las limitaciones de recursos, el personal de las ONG espera que su organización sea justa con respecto a los asuntos de personal, proporcione incentivos razonables por sus servicios y garantice un entorno de trabajo favorable.

Otro estudio se llevó a cabo en las ciudades de Yderabad y Secunderabad en India, por parte del Dr. Chandra Sekhar (2002), quien decidió abordar el compromiso organizacional en las ONGs, estudiando si existían diferencias o impactos en los niveles de compromiso de los colaboradores de acuerdo a distintas variables personales. En el estudio participaron 112 empleados de 20 diferentes ONGs y reveló que existe variación en los niveles de compromiso de acuerdo con las siguientes variables evaluadas:

- **Edad:** el estudio concluyó que existe un mayor nivel de compromiso entre los trabajadores de 25 a 32 años, seguido por el grupo de trabajadores entre 33-45 y quienes menor compromiso mostraron fueron los trabajadores de 17-24.
- **Sexo:** los hombres presentaron un mayor nivel de compromiso que las mujeres. Según explican, por la naturaleza del trabajo en las ONGs de India, muchas veces se requiere visitar distintas zonas alejadas que implican largos viajes y días fuera de sus hogares, lo que hace más complejo para una mujer debido a sus tareas domésticas y el cuidado de las familias que se acostumbra en este país.
- **Antigüedad:** Los trabajadores con entre 3 y 6 años de antigüedad son quienes se mostraron con un mayor nivel de compromiso, seguido por aquellos entre 7 y 14 años de antigüedad, y quienes presentaron un menor nivel de compromiso fueron los trabajadores en sus primeros años de trabajo (entre 0 y 3 años)
- **Nivel de educación:** trabajadores con niveles más bajos de estudios (hasta niveles intermedios) muestran un mayor compromiso que aquellos con estudios de grado y posgrado. De todas maneras, el estudio revela que la variación no es significativa.

- **Remuneración:** Si bien existe un mayor compromiso ante una mayor remuneración, esta variación no es significativa, por lo que se afirma que éste no es un factor fundamental que impacte en el compromiso de los trabajadores de una ONG.

El estudio refuto la hipótesis de que *“no existe diferencia en el nivel de compromiso organizacional de los empleados de ONGs de acuerdo con sus antecedentes personales”*.

3.2 Motivación

Robbins (2004) define la motivación como los procesos que manifiestan la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de las personas por lograr un objetivo. La intensidad refleja el esfuerzo como tal de las personas, y este esfuerzo generalmente produce los resultados esperados si se canaliza en la dirección que corresponde, y en el caso de las organizaciones, en la dirección que beneficie a la empresa. Por último, la persistencia se define como la medida de tiempo en el cual una persona mantiene su esfuerzo. Un colaborador motivado se aferra a una tarea durante el tiempo suficiente hasta alcanzar la meta.

3.2.1 Teorías de la Motivación

Teoría de Maslow

Probablemente una de las principales teorías de la motivación sea la desarrollada por Maslow en el año 1942, la cual señala que existen cinco niveles de necesidades ordenadas gradualmente según el nivel de priorización y mediante el cual las personas pueden escalar al siguiente nivel una vez que satisfacen las necesidades del nivel en el que se encuentran, esto se debe a que las personas buscan satisfacer sus necesidades más básicas, para luego seguir en la búsqueda de las necesidades más complejas. Estas escalas de necesidades son: las necesidades fisiológicas (respirar, alimentarse, descansar), las de seguridad (seguridad física, laboral, personal y familiar), las sociales o de afiliación (pertenencia, amistades, afectos, intimidad), el autoestima o reconocimiento (confianza, respeto, prestigio, autoestima y éxito) y por último la necesidad de autorrealización (desarrollo potencial y autorrealización). Una vez satisfecho cada uno de estos niveles de necesidades, éstos dejan de funcionar como motivadores (Araya Castillo & Pedreros Gajardo, 2013).

Modelo Contingencial de Motivación

Esta teoría, desarrollada por Victor Vroom está enfocada a la motivación para producir. Según Vroom, hay tres factores que determinan la motivación de las personas para producir:

1. Sus objetivos personales. Estos pueden estar relacionados con temas salariales, seguridad laboral, reconocimiento o aceptación laboral, compartir valores organizacionales, etc.
2. La relación percibida entre la productividad y el logro de estos objetivos personales. Si por ejemplo un objetivo del colaborador es tener un salario alto, y una mayor producción le generará un impacto positivo en su remuneración, éste tendrá una motivación considerable

por ser más productivo, pero si él considerase más importante su necesidad de aceptación social, probablemente tenga una productividad inferior, ya que ser más productivo podría generar el rechazo de sus pares.

3. Su propia capacidad para influir en su nivel de productividad. Si un colaborador siente que un mayor esfuerzo no generará un mayor resultado, entonces tendrá una tendencia a esforzarse nada, o muy poco.

Según Vroom, las personas deciden entre sus opciones de comportamiento, en base al resultado que representará cada una de las opciones. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011)

La teoría de los dos factores

Según Frederick Herzberg, a diferencia de lo que se pensaba históricamente, lo contrario de la satisfacción no es la insatisfacción, y en consecuencia, reducir los factores que generan insatisfacción en un trabajo, no lo convierte en un espacio satisfactorio. Los temas que generan satisfacción son diferentes a los que generan insatisfacción.

Existen factores higiénicos en las condiciones de trabajo, como las condiciones físicas del trabajo, la supervisión o el liderazgo, la remuneración, las relaciones con los otros colaboradores y las políticas de la organización, que cuando sean las adecuadas, no generarán insatisfacción, aunque tampoco son suficientes para generar satisfacción. Si lo que la empresa busca es motivar a sus colaboradores, según Herzberg, se deben poner atención en factores relacionados con los resultados del trabajo, las oportunidades de ascender, las responsabilidades y el reconocimiento de logros, ya que estos factores, son percibidos como una recompensa intrínseca para los colaboradores. (Robbins, 2004)

Teoría de la equidad

La Teoría de la equidad, desarrollada por Stacey Adams se enfoca en el criterio que forman las personas en relación con la recompensa que obtiene, y cómo ésta se compara con la recompensa que obtienen las otras personas que realizan funciones similares. Las personas toman dos tipos de elementos para establecer este criterio:

- Inputs: los aportes que realiza el individuo a la tarea, su conocimiento, capacidad, habilidades, esfuerzo, etc.
- Outputs: la recompensa, beneficios o ventajas que obtiene por la tarea que realiza.

La importancia de esta teoría radica en la percepción que la persona tenga en cuanto al equilibrio que existe entre los aportes que el colaborador realiza a la empresa, y los aportes que la empresa realiza al colaborador (Naranjo Pereira, 2009) .

Teoría ERC

Clayton Alderfer realizó un ajuste en la teoría de necesidades de Maslow para que concordara de mejor manera con estudios empíricos realizados, y llamó a su versión, Teoría ERC. Según Alderfer, existen tres grupos de necesidades: existencia, relación y crecimiento. Las necesidades de existencia están relacionadas con los requisitos básicos de subsistencia, y tienen relación directa con las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow. Las necesidades de relación tienen que ver con los vínculos con los demás, deseos sociales y de status, y está relacionado con las necesidades sociales de Maslow y al componente externo de la necesidad de reconocimiento. Por último, la necesidad de crecimiento está vinculada con el deseo de desarrollo personal, y se relaciona directamente con el componente interior de la necesidad de reconocimiento y con las necesidades de autorrealización de Maslow.

A diferencia de la teoría de Maslow, según Alderfer existe la posibilidad de que estén activos dos o más niveles de necesidades al mismo tiempo, y por otro lado, el hecho de no lograr satisfacer necesidades superiores, acentúa el deseo de satisfacer las de orden inferior. Alderfer afirma que, la satisfacción de las necesidades más básicas lleva al deseo de satisfacer las más complejas, pero al poder existir necesidades de satisfacción de distintos niveles al mismo tiempo, la frustración por intentar satisfacer necesidades superiores puede incitar regresiones en las necesidades inferiores. (Robbins, 2004)

Teoría de McClelland

Según McClelland existen tres necesidades que definen búsqueda de satisfacción de las personas, y por ende, su motivación. Estas necesidades son de logro, de afiliación y de poder. Quienes poseen una alta necesidad de logro intentan destacarse por disfrutar la manera en la que hacen las cosas y buscan hacerlas de la mejor manera posible. Quienes tienen una alta necesidad de poder, por el contrario, intentan tener bajo su control a las otras personas para que hagan lo que ellos desean. Y por último, quienes tienen una alta necesidad de afiliación dedican un mayor esfuerzo e interés acerca de las relaciones personales que están construyendo. (Araya Castillo & Pedreros Gajardo, 2013).

Teoría de la Motivación Intrínseca

Según Daniel Pink, a diferencia de lo que se creía tradicionalmente, y del actuar de las empresas, mayores recompensas no necesariamente hacen que la gente rinda mejor. Luego de haber examinado los factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación humana, Pink concluyó que el sistema de recompensas puede funcionar adecuadamente para las tareas con enfoque mecanicista (como muchas de las clases de tareas del siglo XX) debido a que, por su propia naturaleza, las recompensas estrechan el punto focal y generan una mayor concentración cuando existen reglas sencillas y el objetivo a cumplir es claro. Pero, para las tareas que se llevan a cabo en la actualidad, ese enfoque de recompensa y castigo a menudo no funciona y muchas veces incluso perjudica. Este tipo de recompensas condicionadas suelen destruir la creatividad, es por eso que el

secreto del alto desempeño no está en las recompensas y castigos, sino en una fuerza intrínseca invisible, la fuerza por la que las personas hacen las cosas por su propio interés. (Pink, 2009)

Según Pink, para conseguir esta motivación intrínseca las personas nos alimentamos de tres nutrientes:

1. **Autonomía:** el hecho de poder dirigir nosotros mismos nuestros comportamientos. Este tipo de motivación suele ser mayor a la generada por una mejor remuneración, ya que cuando las personas alcanzan un nivel de vida socioeconómico que perciben como aceptable, el dinero pierde su capacidad de motivar el rendimiento.
2. **Maestría:** la necesidad de ser cada vez mejores en los temas que nos importan. Cuando las personas trabajan en lo que les gusta, y son buenas en ello, alcanzan un estado en el cual se sienten completamente comprometidos con la tarea y sobre la cual aplican sus facultades al máximo. Esta búsqueda de la maestría genera mayor satisfacción laboral y motiva a las personas a lograr más altos niveles de productividad.
3. **Propósito:** 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).

4. Propuesta Metodológica

4.1 Metodología

El diseño de esta investigación es no experimental, dado que no se manipularán las variables a investigar, sino que solo se observarán y estudiarán en su contexto natural (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). El estudio se desarrolló haciendo uso de una metodología mixta con el propósito de extender el alcance y amplitud de la investigación. En una primera etapa se utilizó metodología cuantitativa a través de la aplicación de una encuesta, con ello se buscó conocer el nivel y la composición del compromiso organizacional de los colaboradores de la fundación. Para la segunda etapa, se utilizó metodología cualitativa, usando la técnica de entrevistas, con el objeto de profundizar y comprender aspectos relevantes destacados por los colaboradores que actualmente generan un impacto en su compromiso.

A continuación, se describe a detalle las etapas del proceso de investigación:

4.1.1 Análisis cuantitativo aplicación de cuestionario

Con el objeto de evaluar la composición y el grado de compromiso organizacional de los miembros de la fundación, se realizó la aplicación de un instrumento de medición adaptado por los autores de esta tesis, basado en el modelo entregado en el módulo de Investigación y Acción I, dictado en el Magister de Gestión de Personas y Dinámica Organizacional de la Universidad de Chile, que tiene como raíz el modelo OCQ (*Organizational commitment questionnaire*) diseñado

inicialmente por Porter, Steers y Mowday, y que posteriormente fue perfeccionado por Meyer y Allen. El modelo original (anexo 1. Instrumento entrevista compromiso organizacional, propuesta módulo materia Investigación y Acción I) está compuesto por 6 dimensiones y un total de 58 reactivos. Las dimensiones de este cuestionario son: compromiso afectivo, compromiso normativo, compromiso de continuidad, compromiso con las metas, orgullo de membresía e involucramiento por valores.

En el instrumento aplicado (anexo 2. Instrumento Encuesta) se tomaron en cuenta 42 reactivos en 4 escalas de análisis:

1. **Compromiso afectivo:** analiza el vínculo emocional que los colaboradores entablan con la organización y refleja el apego emocional al sentir las necesidades satisfechas.
2. **Compromiso normativo:** estudia el deber moral, o sentimiento de obligación de permanecer en la empresa debido a los beneficios que se reciben por parte de esta.
3. **Compromiso de continuidad:** mide el costo de oportunidad que establecen los empleados para continuar en la empresa.
4. **Compromiso con las metas:** que busca evaluar la disposición a actuar en concordancia con la misión, los valores, las políticas, los planes y las estrategias organizacionales.

A continuación, se detallan las dimensiones del compromiso analizado.

Tabla 1: Dimensiones del Compromiso:

Compromiso Afectivo	Compromiso Normativo	Compromiso de Continuidad	Compromiso con las Metas
Emociones	Conveniencia	Consecuencias	Aceptación
Realización Personal	Sentimiento de Culpa	Costo económico	Conocimiento
Significancia	Deber	Comodidad	Disposición a la acción
Valores	Reciprocidad	Beneficios	
Lealtad	Agradecimiento		
Orgullo			
Sentido de Pertenencia			

Adicional a los reactivos, fueron agregadas 3 preguntas abiertas de desarrollo propio por parte de los autores de la tesis, con el objeto tener un primer acercamiento en profundidad sobre la percepción de los colaboradores, entendimiento de compromiso y lo que esperan de la fundación.

Para medir la fiabilidad del instrumento, se utilizó el coeficiente de Alfa de Cronbach. Éste es un modelo que evalúa la consistencia entre ítems de un instrumento, se calcula a partir del promedio de las correlaciones que se generan entre los ítems y busca evaluar cómo repercute en la fiabilidad de la prueba si se excluyera un determinado ítem. Este coeficiente toma valores entre 0 y 1, cuanto más se aproxima a 1, mayor será la fiabilidad del instrumento (García Bellido, González Such, & Jornet Meliá, 2010).

El valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach es 0,7 cualquier valor por debajo denota que la consistencia interna de la escala utilizada es baja, a partir de 0,8 se considera un buen instrumento y para valores superiores a 0,9, se considera un instrumento de medición excelente (Oviedo & Campo Arias, 2005).

El Alfa de Cronbach se obtiene a partir de “la covarianza entre ítems de una escala, la varianza total de la escala, y el número de reactivos que conforman la escala” (Bosco Mendoza, 2018). Para calcular el Alfa de Cronbach utilizamos la siguiente formula:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(\frac{\sum_{i=1}^k \sigma_{Y_i}^2}{\sigma_x^2} \right)$$

Donde:

k = Número de ítems en la escala

$\sigma_{Y_i}^2$ = Varianza del ítem i

σ_x^2 = Varianza de la suma de las puntuaciones de los individuos.

Como resultado del instrumento aplicado en el presente estudio se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0,839, lo cual significa que los datos resultados trabajados son consistentes.

Para las respuestas del cuestionario se utilizó la escala de Likert, la cual consta de cinco categorías que van desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo. En total se analizaron 42 ítems, de los cuales 18 eran reversibles, y en estos ítems fue invertida la puntuación de las respuestas. Para poder medir la percepción del compromiso en las distintas dimensiones (Afectiva, Normativa, de Continuidad y con Las Metas), la escala de Likert posee las siguientes calificaciones:

Tabla 2: Calificaciones escala de Likert

Puntuación media	Calificación
Entre 1 y 2.33	Baja
Entre 2.34 y 3.66	Media
Entre 3.67 y 5	Alta

La aplicación de esta encuesta se realizó el periodo del 24 de noviembre al 15 de diciembre del 2020, de forma virtual a través de la plataforma google forms, el público objeto fue al 100% del personal permanente de la fundación (staff fijo y practicantes actuales). Para este efecto la presidenta de la fundación envió vía mail explicando la finalidad del estudio, solicitando el apoyo en completar información e indicando la fecha límite para llenar la encuesta, posterior a esto, se hizo un recordatorio adicional vía email invitando a completar encuesta 3 días previo al día límite establecido.

Como resultado de la aplicación se obtuvieron 10 respuestas logrando relevar información del 100% del público meta, 7 de estas de personal contratado (directora ejecutiva, directores de áreas y coordinadores), presidenta de la fundación y 2 practicantes.

4.1.2 Análisis cualitativo aplicación de encuesta

Con el objeto de indagar sobre las percepciones subjetivas de los colaboradores de la fundación con respecto a la problemática investigada, posterior a la aplicación de la encuesta de compromiso organizacional se realizaron 5 entrevistas. Para determinar la muestra, se realizó un muestreo no probabilístico intencional de 5 personas contratadas de diferentes rangos, sexo y antigüedad laboral, privilegiando a personas que tuviera mayor capacidad de añadir información significativa al estudio.

Tabla 3: Distribución de muestra aplicación de entrevista

Nro de Entrevista	Cargo	Hombre/ Mujer	Rango de Edad	Antigüedad
1	Coordinadora	Mujer	25-30	3 años
2	Director	Hombre	30-35	1 año
3	Coordinadora	Mujer	50-55	6 años
4	Coordinadora	Mujer	45-50	6 años
5	Coordinadora	Mujer	45-50	1 año

El instrumento de entrevista implementado fue un cuestionario semiestructurado. Cada entrevista tuvo una duración de 45 minutos y fue realizada de forma virtual, usando la plataforma Google Meet.

La pauta de entrevista de 8 preguntas tuvo como objeto indagar en aspectos vinculados al compromiso afectivo, normativo, de continuación y con las metas:

1. ¿Qué es lo que más te gusta de trabajar en la fundación? Y, ¿Qué es lo que menos te gusta de trabajar aquí?
2. ¿Cómo describirías la relación con tus compañeros y jefes?
3. ¿Sientes que eres parte de las decisiones que se toman en la fundación?
4. ¿Sientes que en la fundación se preocupan por tu bienestar?
5. ¿Sientes que es una organización en la que puedes desarrollarte profesionalmente de forma indefinida? ¿Por qué si-no?
6. ¿Qué podría mejorar la fundación para ser un lugar más atractivo?

7. ¿Sientes que el esfuerzo que realizas en tu trabajo dentro de la fundación es recompensado y reconocido de la misma manera por la fundación?
8. Según los resultados de la encuesta se identificaron comentarios vinculados a potenciar la definición y priorización de Metas, podrías hablarme un poco al respecto

Según Piaget, para la utilización correcta de este tipo de entrevistas se requiere mucha práctica para poder desenvolverse con la suficiente flexibilidad para que sea percibida como una conversación distendida y orientada por el entrevistado, aunque en realidad esté siendo encaminada por el entrevistador. Los principales riesgos a los que hay que atenderse son, por un lado, no sugerir todo lo que se desea encontrar en la entrevista, ni tampoco ir al extremo de no sugerir o indagar nada, ya que, en ese caso, tampoco se encontrará información útil (Tau & Gómez, 2016). En la misma línea de Hammer y Wildavsky (1990) entienden que la entrevista debe ser dirigida por el entrevistador, y es éste quien tiene la tarea de distinguir entre temas relevantes y temas irrelevantes. De esta manera, es el entrevistador quien debe conducir la entrevista hacia los temas que él considera prioritarios (Plano & Querzoli, 2008).

Según Plano & Querzoli (2008) existen varios autores que sugieren que el entrevistador debe tener una actitud que le permita generar una relación abierta con el entrevistado con el objetivo de que éste último deje correr su discurso y se lo interrumpa lo menos posible, tal como mencionaba Fraser acerca de la utilización del silencio durante las entrevistas, en donde el entrevistador no debía decir nada, dejando que el silencio pesara en el aire con la finalidad de que el entrevistado dijera cosas que probablemente no tenía intenciones de decir, y que de otra manera probablemente nunca hubiera dicho.

Más allá de las discrepancias en diversos aspectos relacionados con la forma de llevar adelante una entrevista, todos los autores coinciden en que el entrevistador no debe inducir las respuestas en base a su propia concepción de los hechos. A su vez, Plano & Querzoli (2008, pág. 10) sugieren que “una buena táctica para que el entrevistado haga manifiestas cosas que de otra forma daría por obvias, es la de simular desinformación e ingenuidad con lo que pone al entrevistado en una postura de poseedor de un saber que transmitir”.

Posterior a la recolección de los resultados, se analizó la información a través de un método cualitativo, mediante el estudio metódico y elaborado de textos. Se utilizó la transcripción abierta de las respuestas, buscando identificar conceptos y descubrir significados. Luego se agruparon ideas y significados, a través de los cuales se generaron categorías y sub categorías vinculadas a conceptos de los puntos más relevantes identificados. Examinando características comunes y distintivas de la experiencia, se estableció una mirada amplia de los principales temas a abordar para definir un plan que permita fortalecer el compromiso organizacional de los colaboradores con la fundación.

Rol del Investigador

El objetivo de este trabajo surge por la necesidad de la actual dirección de la fundación, de definir un plan para potenciar el compromiso organizacional. Considerando que la actual Directora de la fundación forma parte del equipo de investigación de este trabajo, se entendió que pueden existir sesgos propios del observador, que Zapata, Mirabal y Canet denominaron como filtros mentales de los individuos que terminan condicionando su forma de pensar, y en consecuencia, su forma de actuar (Barón & Zapata Rotundo, 2018).

En ese sentido, y con la finalidad de reducir estos sesgos, se delimitó el proceso de entrevistas, el cual fue llevado a cabo en su totalidad por el otro miembro del equipo de investigación, lo que a su vez tenía como objetivo, generar un mayor ambiente de confianza con los entrevistados, y que los mismos no se sintieran sobrecogidos por la presencia de su jefatura.