



**UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO.**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES: ESCUELA DE PSICOLOGÍA.**

**EXPERIENCIAS LABORALES DE LOS FUNCIONARIOS DE LARGA  
PERMANENCIA DE LA UAHC: ¿COMPROMISO LABORAL O FIDELIDAD A  
TODA PRUEBA?**

**Alumnas: Canifrú Jerez Bárbara Pamela**

**Pérez Becerra Solange Evelyn**

**Profesora guía: Aronsohn Falickmann Susana**

**Profesora Informante: Pino Abarca M<sup>a</sup> Angélica**

**Tesina para optar al Título de Psicóloga**

**Tesina para optar al grado de Licenciada en Psicología**

**Santiago, 2020.**

## Resumen

La Universidad Academia de Humanismo Cristiano se ha visto en innumerables ocasiones ligada a manifestaciones, movilizaciones, paros y tomas que interrumpen el normal desenvolvimiento laboral. Por ello, resulta sorprendente constatar la larga permanencia de un gran número de funcionarios en la Institución.

La Psicología Laboral ha puntualizado los determinantes de la adherencia de los trabajadores a sus lugares de trabajo mediante el término **Compromiso Laboral** o **Commitment** que describe el apego, lealtad e identificación hacia la Institución y el de **Engagement** o **Work Engagement** como estado psicológico positivo afectivo caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción, sin implicar necesariamente un interés por la Organización. Queremos escuchar los testimonios de los propios protagonistas, ya que los diversos estudios ligados a **Commitment** o **Engagement** se han elaborado mediante escalas o cuestionarios, reduciendo, clasificando y omitiendo el testimonio de los trabajadores respecto a su experiencia laboral y personal. Una muestra de cinco trabajadores fue sometida a entrevistas semiestructuradas, cuyo objetivo fue comprender las motivaciones que posibilitan su larga permanencia en la Institución. Los resultados indicaron una ligazón emocional hacia la Institución y un tipo de compromiso que involucra la vida personal de los funcionarios, que supera los constructos clásicos mencionados y que no permite la separación en áreas independientes.

**Palabras claves:** *Subjetividad, Experiencia, Primera persona, Compromiso laboral, Engagement.*

## **Abstract**

The Chilean Universidad Academia de Humanismo has been linked in innumerable occasions to demonstrations, mobilizations, stoppages, etc. that interrupt the normal development of work. Therefore, it is surprising to notice the long permanence of a large number of officials in the Institution.

Labor Psychology has pointed out the determinants of workers' adherence to their institutions through the term Labor Commitment or Commitment that describes the attachment, loyalty and identification towards the Institution and that of Engagement or Work Engagement as a positive affective psychological state characterized by vigor dedication and absorption, without necessarily implying an interest in the organization. We want to hear the testimonies of the protagonists themselves, since the various studies related to Commitment or Engagement have been prepared using scales or questionnaires, reducing, classifying and omitting the testimony of workers regarding their work and personal experience. A sample of five workers was subjected to semi-structured interviews, whose objective was to understand the motivations that enable their long stay in the Institution. The results indicated an emotional link to the Institution and a type of commitment that involves the personal life of the officials, which exceeds the classic constructs mentioned and that does not allow separation into independent areas.

**Keywords:** *Subjectivity, Experience, First person, Labor commitment, Engagement.*

## Introducción

A lo largo de los años, la Psicología Laboral ha efectuado esfuerzos por conocer los distintos motivos por los cuales los trabajadores logran una larga permanencia en las Organizaciones. Un concepto central ha sido el de **Compromiso laboral** o **labor Commitment**, que Porter y Col. (1974). Definen como "*una fuerza relativa de la identificación del individuo con una Organización en particular y su participación en ella*". Es por esto, que las Organizaciones realizan sus mejores esfuerzos para lograr empleados comprometidos, invirtiendo recursos para otorgar las condiciones idóneas para fomentar el bienestar generando mayores beneficios económicos.

El presente estudio intenta comprender a qué atribuir la larga permanencia en la Universidad de Humanismo Cristiano, (en adelante UAHC) de algunos de sus funcionarios, aun cuando su cotidianidad laboral es frecuentemente interrumpida por eventos de resistencia como: corta calles, tomas y desalojos por parte de los estudiantes. Cabría suponer una alta tasa de rotación laboral, sin embargo, existen funcionarios que llevan más de veinte años trabajando en la Institución Académica.

El compromiso laboral o **Work Commitment** ha sido estudiado extensamente por la Psicología Laboral. En 1977 Steers realiza las primeras investigaciones acerca de las relaciones entre el **Compromiso laboral** y variables que se traducen en pérdidas económicas en la organización tales como ausentismo, rotación y desempeño (*Job performance*). Steers considera los siguientes factores: características personales de los trabajadores, características relacionadas a los roles que cumplen en la organización y experiencias laborales en el contexto organizacional.

De este trabajo se obtiene como resultado los cuatro factores que inciden en el **Compromiso Laboral** que son: satisfacción, performance, rotación, ausentismo (Como se citó en Hunt y col. 1985).

El volumen de investigaciones es amplio existiendo disparidad al definir y medir el concepto en una, dos, tres o múltiples dimensiones. La medición del **Compromiso laboral** se hace inicialmente mediante las Escalas cuestionarios "OCQ" (Organizational Commitment Questionnaire) también conocido como "Cuestionario de Porter" 1974. La primera versión consta de 15 preguntas orientadas a la medición de la satisfacción laboral entre los trabajadores en aspectos como la relación con los compañeros, la supervisión en la organización, el trabajo a ejecutar, la remuneración y el ascenso dentro de la Organización. Si bien el cuestionario pone énfasis en la lealtad, es decir, la intención del trabajador para continuar en la Organización solo considera un aspecto (lealtad). Este modelo ha sido cuestionado ya que refleja las intenciones de determinar posibles comportamientos de los trabajadores como rotación y desempeño y no considera las motivaciones afectivas de los trabajadores. (Bozeman y Perrewue, 2001; O Reilly a Chatman, 1986; Reichers, 1985).

Uno de los modelos de medición de **Compromiso** usados en la actualidad por las compañías es la prueba UWES (Utrecht Work Engagement Scale) que se basa en tres pilares fundamentales en su medición. El primer pilar Vigor que refiere a la voluntad de dedicar esfuerzo al trabajo, el segundo es la Dedicación que se refiere a estar involucrado fuertemente con el trabajo. Por último la Absorción que se refiere a estar completamente concentrado en lo que se está haciendo (Schaufeli, Salanova, González – Romá y Bakker, 2001).

La encuesta permite ver cuantitativamente el compromiso de los empleados hacia la empresa refiriéndose a los tres factores principales ya mencionados, dándole una evaluación numérica a frases positivas acerca del trabajo en la empresa, por ejemplo, “En mi trabajo me siento lleno de energía” donde el encuestado deberá responder de 0 a 6, siendo 0 ninguna vez, y 6 todos los días (Schaufeli y Bakker, 2003).

Porter en 1979 define **Compromiso laboral** desde la uni-dimensionalidad afectiva, refiriéndose a los lazos emocionales que las personas forjan con la Organización. Refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente psicológicas) y expectativas, disfrutando de su permanencia en la Organización.

Robbins (1996), define el **Compromiso organizacional** como una identificación personal del empleado con una organización en particular, sus metas y deseos.

Jericó (2001), define el **Compromiso** de un empleado como la motivación de permanecer y aportar en una Organización. Diferencia la satisfacción de compromiso, ya que un empleado satisfecho no necesariamente está comprometido.

Colquitt (2007), define el **Compromiso organizacional** como el deseo del empleado de seguir trabajando en la Organización.

Cooper-Hakim (2005) (Citado en Eslami et al.2012) indican que el **Compromiso Organizacional** es un estado psicológico o mental que lleva a los individuos a tomar un curso de acción relevante para uno o más objetivos y a persistir en dicho curso de acción.

Álvarez de Mon y col (2001) definen el **Compromiso laboral** como “la motivación de pertenecer por motivos trascendentes”, en otras palabras, refiere al vínculo de lealtad o identificación que supone una relación de mayor profundidad y estabilidad con la Organización que va más allá de los simples intercambios. Se comienza a manifestar de manera más clara el ámbito subjetivo como motor que impulsa a los empleados a un mayor compromiso.

Otros autores postulan el **Compromiso laboral** desde una doble dimensión compromiso afectivo y continuo (Meyer y Allen 1984, Matheiu y Zajac 1990). Es decir, al reconocimiento del trabajador de los costos personales financieros, físicos y psicológicos como a las pocas oportunidades si decidiera renunciar a la Organización. El trabajador se siente vinculado a la Institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perder todo esto.

Luego (Meyer y Allen 1990). Otorgan al **Compromiso laboral** una triple dimensionalidad abarcando tres conceptos: el Afectivo, el de Continuidad y el Normativo. Continuidad refiere a la permanencia en la Institución debido a un sentimiento de deuda por haber recibido una retribución más allá de la monetaria y el Normativo dice relación con lealtad hacia la Organización, en sentido moral.

Desde esta triple dimensión el **Compromiso laboral** se desarrollaría por un sentimiento de deuda implícita hacia la Organización por haberle dado una oportunidad o recompensa.

A lo largo de las cuatro décadas el **Compromiso laboral** ha sido medido y definido de distintas maneras, aunque existe una creencia aceptada que da cuenta que el

**Compromiso laboral** es un concepto positivo tanto para los trabajadores, como para la Organización (Mondway; 1998; 388).

Resumiendo, podríamos decir que el **Compromiso Laboral** son las actitudes de los empleados por medio de las cuales demuestran su orgullo y satisfacción por ser parte de la Organización a la que pertenecen. Se insiste en distintas definiciones que el compromiso es un estado psicológico de los empleados, que caracteriza las relaciones con la Organización y que tiene implicancias en su rendimiento y en seguir siendo parte de esta. Los empleados comprometidos tienen la tendencia de hablar, (expresarse de manera positiva sobre la Organización de la participan), permanecer (tienen un deseo de ser partes de la Organización), y contribuir (están motivados y se esfuerzan por lograr el éxito en su trabajo y para la empresa). (Según el estudio realizado por la empresa Hewitt, Aon el año 2012). No obstante, es preciso señalar que sigue orientado a niveles de productividad y ganancias económicas para las Organizaciones, siendo sus conclusiones acotadas, ya que omite y encasilla la visión particular del trabajador.

Si bien el interés por el **Compromiso Laboral** se centraba en las consecuencias en términos de ganancias económicas para las Organizaciones, existen investigaciones cuyo eje central es relacionar el **Compromiso Laboral** con la vida personal de los trabajadores incluyendo el ámbito familiar. Aryee, Srinivas & Tan (2005).

Dan cuenta de una correlación positiva entre facilitación trabajo-familia y satisfacción laboral, resultando en mayor **Compromiso laboral**. Por eso la incorporación de políticas organizacionales que fomentan la integración trabajo - familia reduce los niveles de ausentismo y mejora el desempeño laboral.



Estudios de Lambert (1990) y Shifley (2003), mediante entrevistas y observaciones directas, identifican variables organizacionales claves para la calidad de vida de los trabajadores: la seguridad de ingresos, la estabilidad laboral y políticas que refuercen la autonomía en los trabajadores. Esta consideración de ambientes organizacionales saludables es corroborada en estudios como el de Lowe, Schellenberg & Shannon (2003) que encuentran una relación significativa entre la percepción de los empleados de ambientes de trabajo saludables y variables tales como la satisfacción laboral, los niveles de compromiso, clima organizacional, los niveles de ausentismo y grado de permanencia.

Existe además un interés por parte de los investigadores por diferenciar las formas de comprometerse en la Organización **Commitment** y **Work Engagement** (Salanova, 2009). Este último fenómeno se define como un estado psicológico positivo afectivo caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción.

El Vigor se refiere a altos niveles de energía, de activación o de resistencia; la Dedicación da cuenta de altos niveles de entusiasmo, inspiración y orgullo por la actividad, y la Absorción refiere a altos niveles de concentración y se experimenta como la sensación de que “el tiempo se pasa volando” (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró & Grau, 2000).

Es importante considerar que una persona puede estar comprometida con su tarea (Engaged) y no con la Organización, de igual manera, podría estar comprometida con la Organización sin que sienta pasión por su trabajo.

Si bien la Psicología Organizacional ha efectuado diversos aportes sobre el **Compromiso laboral**, los intentos por reducir la experiencia en factores o

dimensiones no dan cuenta de la vastedad de significados propios que los trabajadores atribuyen a dicha experiencia.

Nuestra propuesta es realizar un acercamiento a la experiencia subjetiva de los funcionarios de la UAHC, en **Primera persona** entendida como *“la experiencia irreductible de ser sí mismo, relevante para el sujeto que vive, el cual puede ser capaz o no de explicarla. Lo que se siente al ser ese sí mismo es accesible solo desde su peculiar punto de vista. Mi sentirme vivo, mi mirar el mundo, mi alegrarme o mi sufrir, en otros términos, la cualidad de ser siempre mía de la experiencia no puede derivarse de un enfoque en tercera persona”*. (Arciero, 2009 p.24).

Las investigaciones anteriormente mencionadas utilizan el método de las Ciencias Naturales que señala que la manera de acceder a todas las formas de conocimiento es en “Tercera persona”. Es decir, desde una perspectiva positivista y objetiva donde se realiza la descripción de un fenómeno ajeno a quien vive la experiencia.

Entenderemos al Sujeto como aquel ser encarnado que construye significado momento por momento en el acto de vivir. (Arciero, 2008; Arciero & Bondolfi, 2009).

La Subjetividad como única e irrepetible que se basa en la condición fáctica del sujeto que experimenta su propia vida en carne y hueso y en la capacidad de poner en ejercicio aquel aspecto simbólico compartido o cultural, a partir del cual, construye su propio personaje. Si la subjetividad surge de esta puesta en práctica, resulta central analizar el elemento básico de esta arista: el fenómeno de la vivencia, entendida como un modo particular de estar vivo.

El relato nos permite condensar y condimentar cada vivencia, introducirla en el tiempo para llegar a ser quienes somos. En este sentido el acto de relatar es en

función de la vida misma, es decir, *“el relato es la dimensión lingüística que proporcionamos a la dimensión temporal de la vida”* (Ricoeur, 1999, p.183).

### **Método**

La Metodología Cualitativa permitirá obtener información de primera fuente proveniente de las narraciones de las experiencias personales de los entrevistados.

Se interpretarán los discursos desde la perspectiva en Segunda Persona que de acuerdo con Varela y Shear (2005) nos remite a establecer una relación recíproca entre entrevistado y entrevistador, asumiendo una postura en donde la interacción lograda entre cada pregunta y su respuesta va co-construyendo la entrevista.

### **Tipo de Investigación**

Investigación Empírico-Interpretativa que se desprende del enfoque Cualitativo de las Ciencias Sociales, rechazando la idea de solo cuantificar la realidad humana, dando importancia al contexto, la función y significado de los actos humanos, valorando la realidad como es vivida y percibida, con ideas, sentimientos y motivaciones de sus actores. “La cuantificación y medición de procesos tales como opiniones, creencias, actitudes, valores, hábitos, comportamientos y otros se ha presentado como uno de los avances más importantes, y se ha convertido en el principal indicador y criterio de desarrollo científico” (Iñiguez Rueda, 1999, 108).

### **Muestra**

Será de 2 hombres y 3 mujeres todos funcionarios de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano, de entre cuarenta y setenta y cinco años, con contrato de trabajo vigente y antigüedad laboral de 7 años como mínimo. La cantidad de años

laborales de nuestros entrevistados se basa en que el promedio de años laborales en Chile que corresponde a 5 años de acuerdo con Michael Page compañía de reclutamiento. (Economía y Negocios 2018).

### **Procedimiento**

Entrevistas semiestructuradas con una duración de entre 45 min a una hora, grabadas, previa firma de un consentimiento informado por parte del entrevistado y transcrita para su posterior análisis.

### **Plan de Análisis**

Análisis Cualitativo por categorías predefinidas, es decir, temáticas de clasificación de citas relevantes y tópicos o subtemas.

### **Aspectos éticos**

Firma de consentimiento informado con el compromiso de posterior retroalimentación en relación con los resultados a los entrevistados.

### **Resultados y análisis**

#### **Análisis por categorías preestablecidas y tópicos**

##### **1.- Categoría: Relaciones dentro de la Universidad**

Relaciones interpersonales establecidas en la institución. Los tópicos corresponden a “relaciones interpersonales de ayuda “que guarda relación con la cooperación entre pares y “relaciones de amistad” dentro y/o incluso fuera del ámbito laboral.

## **Tópicos**

### **1.1 Relaciones Interpersonales de ayuda.**

**P.P:** *“las secretarias me ofrecen ayuda”, “mira, tengo que sacar copia de esto, tengo que imprimir, me ayudas? ¡Claro tía!” “sí, si po, tengo amigos...yo soy amiga de todos, de todo el mundo” “si te enfermas, se preocupan ¿Qué te paso? Te llaman”, y los profes igual.*

**G.A:** *“yo en un momento tuve complicaciones...incluso me echaron de esta Universidad... ¿cachai? Y me devolvieron la pega...la comunidad se paró, todos se pararon y me devolvieron la pega”, después yo quise titularme y tenía problemas económicos también me ayudaron...estudié como un año o dos gratis” ... “Gracias a lo que hiciste por mí...y eso es lo que a mí me ha mantenido aquí”. “al menos yo donde he estado, he tenido muy buen ambiente, los compañeros son...no te cagan cachai? te apoyan”.*

### **1.2 Relaciones de amistad**

**I.O:** *“si tengo muy buenas relaciones con la mayoría, la mayoría le puedo decir yo que es mi amiga”, “tú los conoces todo el rato entonces las relaciones son como bien estrechas.*

**D.D.:** *“con la gente de la noche ni un problema, un trato, pero de amigo a amigo.*

En relación con la primera categoría preestablecida, de manera coincidente los entrevistados dan cuenta de relaciones laborales basadas en la confianza, apoyo mutuo y que perduran fuera del contexto laboral lo cual da cuenta de una Institución donde se cultiva un grato clima laboral.

## **2.- Categoría: Integración vida laboral con vida familiar**

Preocupación de la universidad por mantener un equilibrio entre vida familiar y laboral del funcionario. Se desprenden los tópicos: “hacer familia”, que relaciona clima laboral con un ambiente cercano de confianza y solidaridad, y “celebración de festividades”, instancias de celebración de cumpleaños y dieciocho de septiembre.

### **Tópicos**

#### **2.1 Hacer familia**

**D.D.:** *“todo lo que uno recibe, el agradecimiento, los amigos, todo lo que significa un apagamiento social, una familia”, “he adquirido conocimiento amigos y cariño también. Entonces qué pasa cuando uno se ve retribuido así con amistad, buen trato, es para sentirse bien y no dan ganas de irse”.*

**A.M.:** *“esa red de apoyo de conocernos no solamente en el ambiente laboral...uno hace familia, tiene un compromiso con la otra persona” “no hay esa indiferencia que hay en otros lugares” “quien pasa por acá como que queda con su marquita”. “es distinta las relaciones humanas que se forma acá adentro, humanas, laborales, profesionales”, “yo tengo la camiseta puesta pero bien abajo todavía, así que no se me ve mucho ahora”.*

#### **2.2 Celebración festividades.**

**P.P.:** *“Cuando tienen fiestas si queremos participar podemos hacerlo y si ellos tienen que pagar algo, a nosotros no nos cobran, los auxiliares no pagan”.*

**G.A.:** *“En los compañeros, por ejemplo, al menos yo donde he estado he tenido muy buen ambiente, los compañeros son... no te cagan ¿cachay? te apoyan, pucha, por ejemplo ahora, nosotros hacemos los cumpleaños, tomamos desayuno, cuando hay*

*cumpleaños estamos aquí a las 9 de la mañana, 9 y media haciendo sanguches con palta ¿cachay? aquí está lleno de torta, palta y celebramos cumpleaños, estamos tranquilos, llega la jefa y dice “oye, hay pan, comamos pancito” y se sienta aquí y si quieres les mando fotos.*

La segunda categoría refiere a la ligazón que se da en la UAHC entre el ámbito personal y laboral de los trabajadores. Todos nuestros entrevistados reconocen la relevancia que la Institución otorga a la vida familiar dentro de la misma. Cuatro de nuestros entrevistados se refieren “como una familia” a las relaciones interpersonales propiciadas en el ámbito laboral, donde existe una red de apoyo y solidaridad respecto a temáticas inherentes al ámbito personal, tales como enfermedad del trabajador o algún miembro de su familia, problemas económicos, financiamiento académico, fallecimiento de un familiar etc. Efectuando actividades en ayuda del trabajador que lo requiera además de muestras de apoyo afectivo y contención. Por otra parte, se generan instancias de participación social como celebraciones de cumpleaños, Navidad y Fiestas Patrias.

### **3- Categoría: Tipos de obligaciones dentro del contexto laboral (empleador-trabajador)**

Obligaciones que adquieren los trabajadores y la Institución más allá de lo contractual. Se desprenden los tópicos” compromiso laboral y “responsabilidad contractual” relacionada con cumplimiento de obligaciones legales del empleador con el trabajador. El último tópico corresponde a “relaciones de jerarquía”, entre empleadores, docentes y funcionarios.

## **Tópicos**

### **3.1 Responsabilidad Laboral**

**D.D:** *“me gusta mi trabajo porque también me relajo aquí, hacen relajar de los problemas que uno tiene”, “nunca he tenido problemas porque yo cuido y doy un buen trato, a mí me enseñaron a tratar bien a las personas. No importa la...la estirpe que sea, pero tratar bien a las personas, sin sobrepasarse.*

**P.P:** *“tienes libertad para trabajar, bien o mal, eso depende de tu conciencia”, “no andan encima tuyo” “una acá está tranquila aparte, independiente del desorden de los chiquillos, no sé, yo trabajo tranquila”, “aparte que yo acá descanso, porque en la casa tengo más trabajo con mi mami”, “me libero de mi mami un rato”.*

### **3.2 Responsabilidad contractual.**

**D.D:** *“Cumplen con todas las leyes, el pago está, nunca ha fallado, todas las cosas que tienen que pagar las pagan”.*

**I.O:** *“acá no pagan mal, las vacaciones un mes”, “es muy difícil que te echen”.*

### **3.3- Relaciones de jerarquía (horizontales).**

**P.P:** *“por ser auxiliar nosotros no somos distintos, somos iguales” “cuando tienen fiestas...a nosotros no nos cobran, los auxiliares no pagan”.*

**A.M.:** *“somos todos iguales...en general somos todos de una clase social muy marcada...si hasta los profes también son del mismo estilo”, “yo estoy acá, tu estas allá, pero en el fondo olvídate que esta esto acá y llegamos a un acuerdo, busquemos una solución...esa es mi motivación para seguir”. “Como que todos tenemos un pensamiento común”.*



En la tercera categoría todos nuestros entrevistados manifiestan conformidad con las obligaciones contractuales adquiridas por el empleador. Además, expresan que pueden efectuar su trabajo sin presiones y que el trato con los empleadores y docentes es sin una jerarquía marcada de los cargos de jefatura teniendo como resultado que los funcionarios lleven a cabo sus labores en un ambiente de libertad confianza y respeto.

#### **4.-Categoría: Motivaciones para la permanencia**

Tipo de motivaciones de la permanencia en la Institución. De esta categoría se desprenden cuatro tópicos: “desarrollo profesional”, “motivación económica”, “motivación política”, considerando la particular ideología política que tiene la UAHC y “motivos emocionales” como sentido de pertenencia.

#### **Tópicos**

##### **4.1 Desarrollo profesional**

**P.P:** *“no tuve ningún problema cuando quise estudiar, “cuando entré a estudiar tuve que cambiar el turno de 07:00 a 15:00, entonces de 15:00 a 18:30 me quedo estudiando aquí en la Universidad y entro a clases a las 18:30”.*

**G.A:** *“ustedes saben que estoy estudiando una carrera acá”.*

##### **4.2 Motivo Económico**

**I.O.:** *“si porque mira acá...yo también entiendo eso como que uno...porque acá no pagan mal”.*

**P.P:** *“yo lo encuentro bueno porque yo gano...cuando uno entra en los primeros 3 meses es... te observan, son 6 meses entonces tu entras ganando suponte tu...yo*

*gano menos de \$300.000.- y después con todos los descuentos haces más de \$300.000.-. entonces el primer año te contratan, te suben un poco y al segundo año te emparejan con lo que ganan los demás.”. “tenemos una Gratificación en septiembre y para Navidad un bono de \$160.000.- o \$170.000.- más con los descuentos. El sueldo yo no lo encuentro malo”.*

### **4.3 Motivos Políticos**

**G.A.:** *“Por eso estoy aquí, a lo mejor no sé si es ideología, pero es un sentimiento ósea la verdad los que pensamos en este proyecto pensamos en los docentes que hay y la trayectoria de algunas personas que fueron torturadas y están haciendo clases, gente valiosa importante, por eso estoy aquí, no estoy aquí para ganar plata, estoy aquí para ayudar a expandir esta buena onda”.*

**A.M:** *“Obviamente uno entendía desde el punto de vista humano el dolor que estaban sintiendo sus compañeros, porque estábamos ahí, danza estaba frente a nosotros. Y el de los chiquillos en general porque eran tiempos todavía complicados en la parte política, todavía estaba el gobierno militar, entonces las manifestaciones del 11 de septiembre eran, eran, heavy, eran complicadas”.*

### **4.4 Motivos afectivos (sentido de pertenencia)**

**G.A.:** *” Somos amor, cariño, comprensión, afectividad, tratar de que el otro pueda salir adelante, de que pueda tener una vida feliz, de que pueda entender, de que pueda entender esto, la existencia ¿cachay? y que no todo es comercial, consumo, dinero.*

**I.O.:** *“Uno quiere el proyecto, quiere a los profes, quiere a los chiquillos”, “sentí que no había hecho nada, pero había hecho mucho para ella.*

En la cuarta categoría coincidentemente los funcionarios se refieren a que la Institución vela por su desarrollo profesional. La UAHC les otorga la posibilidad que estudien una Carrera Profesional sin costo dentro de la misma Institución. Dos de nuestros entrevistados se encuentran actualmente estudiando una Carrera Profesional, manifestando gratitud por la opción de desarrollo personal que les brinda la Universidad.

Dentro de la misma categoría se encuentra el tópico “motivo económico”. Los funcionarios coincidentemente se manifiestan conformes con los ingresos percibidos, además dan cuenta que durante el año reciben bonos de Fiestas Patrias y Navidad además de bonos de termino de conflicto a los inscritos en el Sindicato. En el tópico “motivación política” dos de los funcionarios indican conocer la orientación política de la institución, compartiendo el pensamiento político, crítico y reflexivo que tiene la UAHC como Institución.

## **5.- Categoría: Actitud frente las tomas**

Se refieren a las consecuencias que generan las tomas en la Universidad y el sentimiento que éstas producen en nuestros entrevistados. El primer tópico refiere al “exceso de trabajo”, debido a la limpieza de los lugares afectados luego de las tomas. El siguiente es “descontrol de la situación”, refiere a las manifestaciones en contexto de toma. El último corresponde a “medidas de seguridad durante las manifestaciones”. Instauradas por la Universidad para resguardar la integridad de sus funcionarios.

## **Tópicos**

### **5.1- Exceso de trabajo:**

**D.D:** *“los Señores que se encapuchan preparan el terreno y ahí queda la escoba con los carabineros después, queda el desorden total daños, perjuicio, pero ¿Quién se lleva el trabajo al final? Funcionarios del aseo y también el malestar de los profesores. “¿Quién se siente más incómodo? El trabajador por que la jefatura no le acomoda...tenemos que venir igual a trabajar, hacinados...”*

**P.P:** *“al principio tenías que quedarte a limpiar, aunque te molestara te dolieran los ojos, que te arde la cara, tenía que trabajar uno igual, ahora no”.*

### **5.2 Descontrol de la situación**

**D.D:** *“En estos últimos más o menos como tres años que la cosa ya...como que se disloco ya” “es mucha la violencia y el arrojo, la osadía de los jóvenes, ya no hay respeto” “profesor- le decía yo- siento que como que está perdiendo la Universidad el Humanismo Cristiano, se está materializando, y eso se ve”, “aquí lo que hace falta es más control, más control en el trago”.*

**P.P:** *“Me molesta que destruyan la Universidad, prenden fuego, queman cosas, después llegan los carabineros y tiran agua, se quiebran vidrios y queda sucio” “me da rabia” “estos cabros deberían de estudiar en vez de estar”.*

### **5.2 Medidas de Seguridad durante las Tomas Estudiantiles**

**P.P:** *“los que trabajan aquí, apenas suenen las alarmas tienen que salir”.*

**A.M.:** *“suena una alarma y todos tenemos que salir, tenemos que evacuar la Universidad”, “creo que la Universidad nos debe más compromiso, más que sé yo,*

*medidas de seguridad” “no hay un protocolo de seguridad” “entonces en el fondo uno se tiene que hacer cargo de uno”, “en el fondo nosotros somos responsables de nuestra propia seguridad”.*

En la quinta categoría dos de los funcionarios relatan sentimientos de rabia por el “exceso de trabajo” que tienen luego de las tomas. Uno agrega que hay un descontrol de la situación” por el exceso de alcohol por parte de los estudiantes lo que genera violencia. Por otra parte, todos manifiestan una baja capacidad de asombro frente a las tomas, debido a la habitualidad con que se presentan estos episodios. Si bien, hace un tiempo la UAHC ha tomado acciones activando un protocolo de seguridad para poder proteger la integridad de los funcionarios. Indican que esto no ha sido suficiente y que se han sentido desprotegidos y violentados con las manifestaciones y tomas.

### **Categorías Emergentes**

Estas categorías, no consideradas previamente, emergieron de los resultados. A continuación, se explica cada categoría y luego se incluyen las citas respectivas.

#### **1.- Categoría: Proyecciones para la universidad**

Intenciones positivas, relacionadas con el crecimiento que los trabajadores proyectan para el futuro de la Universidad.

**P.P:** *” Me gusta la Universidad como es, ojalá que dure por muchos años más, muchos años más”*

**G.A:** *“me encantaría eso, que pudieran hacer deporte ”mira, vamos a jugar baby, vamos a jugar basquetbol a la cancha de la universidad que tenemos ahí” y todos estén jugando a la pelota, baby, arriba se estén tomando su cervecita, pasándolo*

*bien. Pero ese espacio, ese lugar no lo tenemos. Eso creo que son las cosas que me gustaría ver algún cambio”.*

## **2.- Categoría: Cultura idiosincrática participativa**

Cultura organizacional de la Institución, es decir, la forma de hacer las cosas que tiene la UAHC como Institución.

**A.M.:** *“Creo que es la gente, el proyecto de Universidad que es súper distinto de otros”. “era como una familia grande”, “es distinta las relaciones humanas que se forma acá adentro, humanas, laborales, profesionales. “Como que todos tenemos un pensamiento común”, “somos informales, no hay para que negarlo, pero también somos cumplidores a la hora de hacer el trabajo, de procesos”, “la imperfección es lo que nos, es el detalle”.*

**I.O:** *“Como el proyecto académico que tiene en el sentido pal nivel socioeconómico que tiene el estudiante, porque esta es una universidad, no es cara, si bien todos sabemos que la educación debiera ser gratis, esta universidad no es cara, es una universidad que te dejan pactar, es una universidad que si tenis deudas te repactan, es una universidad que tenis deudas sobre deudas y te vuelven a repactar. Nunca te van a abandonar, los alumnos no saben, no sé si ustedes saben, nunca te van a mandar a embargar nada. Sí hay las típicas cartas de aviso de que "ah, que, si no paga", porque hay una forma donde tú tienes que recuperar la plata.*

## **3.- Categoría: Visión de los funcionarios por la llegada de trabajadores migrantes.**

Percepción de los funcionarios con la llegada de migrantes como compañeros de trabajo.

**D.D:** *“Es un error político de que tanto extranjero le está quitando trabajo al compañero, a los compañeros jóvenes chilenos o quizás por eso mismo se dedican a robar, porque no tienen la... no tienen un horizonte que les diga "puta, aquí tenís tu trabajo". Para mí políticamente es un error eso, una medida mala, no sé ustedes qué opinan”.*

**P.P:”** *Somos más comprensivos con los niños nuevos, con la gente nueva porque tratamos de enseñarle, porque son medios flojos algunos, sobre todo la gente extranjera. Pero no, bien, bien. Yo por lo menos me llevo súper bien con todos”.*

#### **4.- Categoría: Trabajar después de cumplir la vida laboral.**

Funcionarios que prolongan su vida laboral para incrementar su renta.

**D.D:** *“¿y por qué sigo trabajando? Porque con \$200.000.-, esa es mi jubilación es difícil que uno pueda vivir holgadamente”.*

**P.P:”** *sí, me dijo no hay ningún problema. Así que no, ahora estoy jubilada y estoy trabajando”.*

En relación con las categorías emergentes: En “Proyecciones para la UAHC”, tres de los funcionarios manifiestan buenos deseos de futuro lo que da cuenta de una identificación y sentido de pertenencia. La siguiente categoría emergente se refiere a la Cultura Organizacional, es decir, al modo de hacer las cosas en una Organización de la cual todos los funcionarios se sienten partícipes.

Frente a la visión que tienen los funcionarios con la llegada de migrantes dos de estos manifiestan descontento por la llegada a la Institución.

La última categoría emergente tiene que ver con que la Institución otorga a sus funcionarios la posibilidad de poder seguir trabajando luego de haber jubilado para que puedan incrementar sus rentas.

## Conclusiones

Podemos concluir de forma general que existe un compromiso afectivo por parte de nuestros entrevistados. Estos hallazgos podrían guardar relación con lo postulado por Porter en 1979 que define el **Compromiso laboral** desde la uni-dimensionalidad afectiva, refiriéndose a los lazos emocionales que las personas forjan con la Organización. Refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente psicológicas) y expectativas, disfrutando de su permanencia en la Organización. No obstante esta definición habla solo del aspecto afectivo y nuestros entrevistados dan cuenta de diversos significados propios a los cuales atribuyen su permanencia siendo los lazos afectivos un motivo que prima en sus relatos.

En respuesta a nuestro primer objetivo *“Identificar los relatos de los funcionarios que dan cuenta de su permanencia en la Institución”* podemos concluir que los lazos afectivos y de compañerismo que se propician en la Institución y que nuestros entrevistados relacionan como “una familia” da cuenta de uno de los aspectos coincidentes y atribuibles a su permanencia en la UAHC.

En tanto el segundo objetivo *“Conocer si las motivaciones de los funcionarios responden a un compromiso laboral o a un compromiso emocional”*. Fue posible establecer que existe mayormente un compromiso emocional afectivo por parte de



los funcionarios donde el grato clima laboral y las relaciones estrechas de afecto y solidaridad facilitan en gran medida su permanencia.

El último objetivo “*Interpretar si las motivaciones para permanecer en la Institución corresponden a logros en términos: De desarrollo personal, laboral económico, político o de relaciones humanas*”. Se puede concluir que dentro de todas estas motivaciones si bien prima en el discurso de nuestros entrevistados la importancia de las relaciones humanas, no fue posible separar por ámbitos la experiencia de los funcionarios ya que sus relatos dan cuenta de una vastedad de significados propios que le otorgan a su experiencia laboral en la UAHC imposible de segmentar o categorizar.

En tanto a las categorías emergentes dan cuenta del afecto que tienen los funcionarios y el cariño que guardan a la Institución y a la cultura Organizacional de la cual se sienten parte y se identifican.

Respecto a lo anterior podríamos concordar por lo propuesto por Álvarez de Mon y col (2001) respecto al **Compromiso Laboral** como “la motivación de pertenecer por motivos trascendentes”, en otras palabras, refiere al vínculo de lealtad o identificación que supone una relación de mayor profundidad y estabilidad con la Organización.

Por otra parte, algunos entrevistados han estado en desacuerdo con la incorporación de trabajadores migrantes de distintas culturas, no siendo ello un motivo para abandonar la Institución lo mismo ocurre con las Tomas y manifestaciones.

A modo de síntesis podemos concluir que prima en nuestros entrevistados una ligazón emocional que hace posible que permanezcan en la Institución. Además de un compromiso que involucra la vida personal de los funcionarios, que supera los

constructos clásicos mencionados y que no permite la separación en áreas independientes.

## Discusiones

La presente investigación ha permitido constatar que los conceptos de **Commitment y Engagement** con los que trabaja la Psicología Laboral no alcanzaron a abarcar la totalidad del fenómeno de permanencia de nuestros entrevistados en la UAHC, ya que vivencian su experiencia laboral indisociable con su vida personal.

Existe una forma particular de hacer las cosas en la UAHC que permite a los funcionarios “sentirse parte” de la historia y del desarrollo de la Institución como activos participantes. Citas como: “*yo fui uno de los fundadores de esta Universidad*” o “*llevo la camiseta puesta en la piel de esta Universidad*” dan cuenta de que no parece existir un límite entre su vida laboral y su vida personal.

Los conceptos **Engagement** y **Commitment** están íntimamente relacionados ya que los dos plantean un estado positivo y de bienestar del individuo hacia su ambiente laboral, **Commitment** hace referencia a la lealtad y dedicación hacia la Organización, mientras que **Engagement** considera la responsabilidad en la labor del trabajador, sin necesidad de estar involucrado con la Institución. **Commitment** está más vinculado a un compromiso personal, mientras que **Engagement** a una mera obligación. Los resultados obtenidos exceden ambos conceptos ya que no fue posible hacer ningún tipo de diferenciación entre ambos, debido a que la vivencia de los trabajadores es una totalidad imposible de segmentar o delimitar en factores o ámbitos como lo propuesto por la Psicología Laboral y las definiciones expuestas en este trabajo.

Incluso en la creación de categorías de análisis resultó difícil separar distintos ámbitos (personal, laboral, económico) ya que los entrevistados vivencian este trabajo como parte de su vida personal. Si a la Institución le ha ido bien no es independiente de la vida de los funcionarios, sino que es fruto de la participación de cada uno en ello. El trabajador es visto como una persona, no solo como un funcionario.

Así mismo, la temporal ausencia de cualquier trabajador se hace notar en el resultado general. Existe además integración respecto a los procesos administrativos y el rol de cada trabajador en la Institución. Es decir, los funcionarios tienen claridad respecto a las metas, objetivos y procesos por los que atraviesa la UAHC.

Los entrevistados se sienten orgullosos cuando los alumnos se titulan sorteando dificultades económicas. En el relato de nuestros entrevistados queda de manifiesto sentimientos de afecto que los vinculan con la Institución en citas como: *“Somos amor, cariño, comprensión, afectividad, tratar de que el otro pueda salir adelante, de que pueda tener una vida feliz, de que pueda entender, de que pueda entender esto, la existencia ¿cachay? y que no todo es comercial, consumo, dinero.”*

Su permanencia va más allá de un bienestar económico o de una obligación contractual. Fuimos testigos como entrevistadoras del énfasis emocional que le dan a su permanencia y pertenencia a la UAHC como parte de sus historias de vida que incluyen las de los alumnos y profesores. Cuando los trabajadores hablan de los vínculos afectivos que se forjan en la Institución sienten la preocupación mutua en caso de tener problemas familiares, muestran además disposición a quedarse más allá de las horas establecidas, sintiéndose recompensados afectivamente.

Investigaciones recientes dan cuenta de las estrategias de las Organizaciones para lograr la retención del personal a través de los constructos motivacionales

**Engagement y Commitment.** En la cuarta edición del estudio "Medición de Engagement en Empresas Chilenas 2017" realizado por Innovum Fundación Chile: se exploró la relación existente entre el **Compromiso laboral**, el agotamiento o burnout y la intención de las personas de abandonar sus actuales puestos. Con una muestra superior a 14.500 personas, el sondeo logró demostrar que mientras mayor es el nivel de **Engagement** de las personas en una organización, menor será su intención de salida. Podemos concluir que el modelo de estas investigaciones en la actualidad sigue siendo efectuadas en base a una perspectiva positivista donde el sujeto es reemplazado por una cifra, un dato, un promedio, un porcentaje, un índice, etc., omitiendo la visión particular del trabajador.

Otro aspecto importante tiene que ver con el compromiso afectivo ya que cada entrevistado hace referencia a sentirse como en una familia en la Institución, esto se remite a lo propuesto por la Psicología Laboral por lograr empleados comprometidos. Autores como Marks & MacDermid (1996) definen el equilibrio trabajo-familia como la tendencia a comprometerse totalmente en el desempeño de cada papel con una actitud de dedicación para responder de manera óptima en cada uno de ellos. Es decir, las Organizaciones buscan generar un equilibrio entre la vida personal y laboral del trabajador otorgando las garantías para que el trabajador pueda responder en ambos ámbitos de la vida. Esta definición da cuenta una vez más de la tendencia de la Psicología Laboral de separar por ámbitos la experiencia personal.

En este sentido nuestros entrevistados no conciben su propia experiencia como separada en papeles o roles sino que su vida personal y laboral es una sola.

Pese a que todos los entrevistados se mostraron contrarios a las Tomas estudiantiles, por los destrozos y las débiles medidas que la Institución ha tomado

para generar un ambiente seguro, esta problemática recurrente no ha sido motivo para cambiar de trabajo. Existiendo miedo e inseguridad por parte de los entrevistados por los actos violentos que han ocurrido dentro de la UAHC y que en oportunidades han quedado en medio de situaciones donde han temido por su integridad.

Otro hallazgo fue el marcado de sentido de pertenencia de nuestros entrevistados. Anant (1966) define la pertenencia como el sentido de implicación personal en un sistema social, de tal forma que la persona sienta que es una parte indispensable e integral de ese sistema. Los funcionarios sienten que todo lo que existe en la UAHC pertenece a todos por igual y que con su trabajo han aportado a formar la Institución.

No se encontraron estudios cuyo foco principal sea incrementar el bienestar de los funcionarios, dentro de Instituciones educativas. No obstante existe una investigación orientada al **Compromiso laboral** de los profesores, como el trabajo realizado por Maldonado y col. (2014), en la Universidad Pública del estado de Baja California perteneciente a la región noroeste de la República Mexicana.

Consideramos relevante que la Psicología Laboral considere el punto de vista en Primera persona como método de conocimiento, ya que la conciencia entendida como la experiencia subjetiva es única y no se puede acceder a ella con un formato de cuestionario estandarizado. Es por esto por lo que se hace necesario ampliar las formas con las cuales se ha intentado conocer. Nuestra experiencia da cuenta de que la psicología está emplazada a detenerse, escuchar y mirar más allá de lo evidente, de lo explícito para poder acceder a las emociones vinculadas con las experiencias únicas de estar en el mundo.

## **Agradecimientos**

Nuestros más sinceros agradecimientos a los trabajadores que participaron en esta investigación por su disposición, solidaridad y por confiarnos sus historias.

Agradecemos a nuestra profesora guía Susana, por su enseñanza, apoyo y darnos la confianza, creer en nosotras y nuestro proyecto.

Un especial agradecimiento al profesor Elías Padilla que nos brindó su conocimiento, apoyo desinteresado y la guía que nos permitió dar el puntapié inicial a nuestro trabajo.

A nuestra amiga y compañera Christine por su amor, generosidad y por ser una de las mentes detrás de este proyecto maravilloso.

### **Bárbara**

Quisiera agradecer a Solange por haber pensado en mí como compañera en esta aventura. Le agradezco por su confianza infinita, lealtad y capacidad de contención en los momentos difíciles, le agradezco por sobre todo por su amistad a toda prueba.

Agradezco finalmente a la Vida el darme la oportunidad de llegar a este día.

### **Solange**

A mis queridos hermanos y en especial a mis padres que los llevo en mi corazón y me acompañan día a día en este camino de la vida.

A mi amiga y compañera de batalla Bárbara, gracias por el cariño, contención y afecto siempre.

A mi amado esposo Claudio por su paciencia e infinita comprensión, sin tu apoyo y amor este sueño no hubiese sido posible.

Agradecer a mi amado hijo Gabriel por ausentarme en muchas tareas y juegos, te amo profundamente y espero compensar mi ausencia con tiempo y cariño.

A apolo por llegar a mi vida a darle infinita alegría canina.

## Referencias

Aguirre D. (2018) Firmas que potencian el compromiso de sus empleados tienen menos rotación laboral. *Economía y negocios*: Recuperado de <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=485740>

Álvarez de Mon, S; Cardona, P, Chinchilla, M; Miller, P; Pérez, J; Pin, J; Poelmans; S; Rodríguez, C; Rodríguez, J; Torres, M (2001) *Paradigmas del liderazgo*. Ed Mc. Graw Hill, Madrid España.

Anant, S. S. (1966). The need of belong. *Canada S. Mental Health*, 14, 21-27.

Arciero, G. (2004) *Estudios y diálogos sobre la identidad personal*. Buenos Aires: Amorrortu.

Arciero, G. (2008), *Tras las huellas de Sí mismo*, 1ra. Ed. Buenos Aires: Amorrortu.

Arciero, G. & Bondolfi, G. (2009) *Selfhood, Identity and Personality Styles*, Oxford: Wiley Blackwell.

Aryee, S., Srinivas, E.S. & Tan, H.H. (2005). Rhythms of Life: Antecedents and Outcomes of Work-Family balance in employed parents. *Journal of Applied Psychology* 90 (1), 132–146. Recuperado de: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/15641894>

Base de Datos de Compromiso de AON Hewitt (2012). AON Hewitt. Recuperado de: <http://fidagh.org/joomlafidagh/investigaciones?download=112:traduccion-reporte-tendencias-compromiso-laboral-2015&start=20>

Bozeman, D, P, Perrewew, P.L.(2001): The effect of item content overlap on organizational Commitment questionnaire – turnover cognitions relationships, *Journal of Applied Psychology*. (1) 161-73. Recuperado de: <https://psycnet.apa.org/record/2001-16970-015>

Carrasco, P. (25 de diciembre de 2016). Chilenos duran en promedio 5 años en sus empleos. *Economía y negocios del Mercurio*.

Colquitt, J., LePine, J., Wesson, M (2007): *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. Ed Mc Graw Hill.

Eslami, J., Gharakhani, D (2012): Organizational Comitment and Job Satisfaction. *Journal of Science and Technology* Vol 2, Nº2. Recuperado de [http://www.ejournalofscience.org/archive/vol2no2/vol2no2\\_12.pdf](http://www.ejournalofscience.org/archive/vol2no2/vol2no2_12.pdf)



Hunt, S.D, Chonko, L.B; Wood, V.R (1985): Organizational Commitment and marketing: *Journal of Marketing*, (49), Winter, 112-126

Iñiguez Rueda, L. (1999). Investigación y Evaluación Cualitativa: Bases teóricas y conceptuales. En Atención Primaria. N° 8 (Vol. 23) 496-502 Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado de: <http://www.unidaddocentemfyclaspalmas.org.es/resources/1+Aten+Primaria+1999.+IC+Bases+Teoricas+y+Conceptos.pdf>

Jericó, P. (2001): Gestión del Talento. Del profesional con talento al talento organizativo. Ed Prentice Hall Financial Times, Madrid, España.

Lambert, S. J. (1990). "Processes linking work and family: a critical review and research agenda". *Human Relations*, 43, 239-257.

Lowe, G., Schellenberg, G. & Shannon, H. (2003). Correlates of Employees Perceptions of a Healthy Work Environment. *American Journal of Health Promotion*.390-399. Recuperado de : <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.4278/0890-1171-17.6.390>

Mathieu, J.E y Zajac, D.M (1990): A review and meta-analysis of the antecedent, correlates and consequents of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, 108. (2), 171-194.

Maldonado S, Ramírez M, García, L Chairez (2014) Compromiso Organizacional de los Profesores de una Universidad Pública. Universidad autónoma de baja California. *Conciencia tecnológica* (47), pp. 12-18 Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/944/94431297002.pdf>

Marks, S.R. & MacDermid, S.M. (1996). "Multiple roles and the self: A theory of role balance". *Journal of Marriage and the family*, (58), 417-432

Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1984). Testing the "side-best theory" of organization commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, (69), 372-378. Recuperado de: <https://psycnet.apa.org/record/1984-32952-001>

Meyer, J. P., Allen, N. J. y Gellatly I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, (75), 710-720.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment, *Management Review*, (1) 61–89 Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/105348229190011Z?via%3Dihub>

Mowday, R.T. (1998): "Reflection on the study and relevance of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, Vol. 8, N° 4.

Mowday, R.T, RM. y Porter (1979): The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, (14), pp.224-247.

Mowday, RT; Porter, L. and Steers, RM, (1982): Employee- Organization linkages: The Psychology of commitment, absenteeism, and turnover, New York, Academic Press. Recuperado de :  
[https://www.scirp.org/\(S\(vtj3fa45qm1ean45vvfcz55\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1927872](https://www.scirp.org/(S(vtj3fa45qm1ean45vvfcz55))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1927872)

O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *71* (3), 492–499. *Journal of Applied Psychology*. Recuperado de: <https://psycnet.apa.org/record/1986-29987-001>

Porter, L W, Steers, R, Mowday, R and Boulian, P (1974) Organizational commitment: job satisfaction and turnover amongst psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, (59),603- 609. Recuperado de: <https://psycnet.apa.org/record/1975-06351-001>

Reichers. A. E (1985): A review a reconceptualization's and organizational commitment *Academy of Management review*, vol.10. (3).

Recuperado de: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.1985.4278960>

Ricoeur, P. (1986) *Del texto a la acción*. D. F. México: Fondo de Cultura Económica.

Ricoeur, P. (1999) *Historia y Narratividad*. Barcelona: Editorial Paidós.

Ricoeur, P. (2003). *La Memoria, la Historia, el Olvido*. Madrid: Trotta.

Robbins, S.P., (1996). *Compromiso Organizacional*. (Séptima Edición). México DF: Pretince Hall Hispanoamericana S.A.

Salanova, M.; Schaufeli, W.B.; Llorens, S.; Peiró, J.M. y Grau, R. (2000). Desde el “burnout” al “Engagement”: ¿una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16(2), 117-134.

Salanova, M. & Schaufeli, W. (2009). *El Engagement en el trabajo*. Madrid: Alianza Editorial.

Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Roma. V. & Bakker, A.B. (2002a). The measurement of engagement and burnout and: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2003). UWES - Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual. Version 1.

Shifley, R. (2003). "The Organization of Work as a Factor in Social Well-Being". *Contemporary Justice Review*, 6(2), 105-125

Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*. (22), 46-56.

Varela, F. Shear, J (2005) *Metodologías en primera persona: ¿Qué, por qué, ¿cómo?*

Recuperado de :

<http://www.posgrado.unam.mx/musica/lecturas/LecturaIntroduccionInvestigacionMusical/epistemologia/Francisco-Varela-Metodologia Fenomenologica.pdf>