Máster Universitario en Dirección y Gestión de RRHH

El Compromiso en Captadores *face to face* de la ONG *Médicos sin Fronteras*

Estefanía Yasmin Sartini Adaro

esartini@uoc.edu

Junio 2020

Director: Álvaro López Cabrales

Trabajo final de máster

Curso 2019/2020, semestre 2º

Índice 3
Resumen 4
Abstrac 5
Introducción **6**
1. El Compromiso dentro del comportamiento organizacional **8**
1.1. Definición de compromiso 8
1.2. Modelo de Meyer y Allen 9
1.2.1. Compromiso emocional o afectivo 10
1.2.2. *Compromiso por pertenencia o de continuidad* 10
1.2.3. Compromiso normativo 11
1.3. Relación entre compromiso y contrato psicológico 11
2. Antecedentes del compromiso **12**
2.1. La satisfacción laboral como antecedente del compromiso 12
2.1.1. Satisfacción laboral, definición 13
2.2. Teoría de Herzberg 14
2.2.1. Factores intrínsecos o motivadores 14
2.2.2. Factores extrínsecos o higiénicos 16
3. Implicaciones del Compromiso **18**
3.1. El absentismo 18
3.2. El desempeño y productividad laboral 19
4. Caso de estudio: captadores F2F de Médicos sin Fronteras **21**
4.1. Captadores de socios en Médicos sin Fronteras 21
4.2. **Metodología** **23**
4.2.1. Procedimiento 23
4.2.2. Participantes 23
4.2.3. Escalas de medida 24
4.3. **Resultados** **26**
4.4. **Validación de hipótesis** **31**
4.5. **Conclusiones y recomendaciones** **38**
5. Referencias bibliográficas **41**
6. Anexos **45**

Resumen

El presente trabajo estudia el *compromiso organizacional* de los captadores de socios *face to face* (F2F) internos de la ONG Médicos sin Fronteras (MSF) en Andalucía, considerando la *satisfacción laboral intrínseca (SI) y extrínseca* (SE) como antecedentes y observando sus implicaciones sobre el *absentismo y productividad*. El compromiso ha sido entendido desde la teoría de *Meyer y Allen* quienes lo definen como un vínculo psicológico del trabajador hacia su organización tal que no desea abandonar, compuesto de tres dimensiones: *compromiso afectivo* o de deseo, *compromiso de continuidad* o de necesidad y *compromiso normativo* o de obligación. Y la *satisfacción laboral* ha sido analizada bajo la teoría motivacional de Herzberg, distinguiendo entre factores intrínsecos y extrínsecos. Los captadores fueron encuestados de forma voluntaria y anónima, obteniendo un 75% de participación con una muestra de 53 captadores. La encuesta se compuso de cuatro apartados: datos sociodemográficos; escala adaptada *Commitment Scales* de Meyer y Allen (1993 y 1997); escala .de satisfacción *Overal Job Satisfaction* de War, Cook y Wall (1979); y dos preguntas de respuesta cerrada para escoger *productividad y absentismo* de los últimos 12 meses. Los resultados demostraron en los captadores correlación positiva entre Satisfacción (SI y SE) y Compromiso, tomando mayor importancia la SI como determinante de todos los tipos de compromiso. Los captadores con mayor compromiso afectivo y normativo han manifestado tener una productividad más elevada, sin embargo, la relación negativa entre absentismo y compromiso afectivo ha quedado muy débilmente demostrada. Finalmente, el trabajo concluye entendiendo que para aumentar los niveles de productividad en captadores F2F de MSF es necesario reforzar su compromiso afectivo a través del enriquecimiento de sus factores intrínsecos, como la variedad de tareas y posibilidades de promoción.

Palabras clave: compromiso, captadores, satisfacción, absentismo, productividad, Fundraising RRHH.

Abstract

The present research studies the organizational commitment of the internal face to face canvassers in the NGO Médicins Sans Frontières (MSF) in Andalusia, regarding the intrinsic and extrinsic job satisfaction as background and observing their influence on absenteeism and productivity. The commitment has been understood in Meyer and Allen's theory who define it as a psychological link from the worker to his or her organization, which the worker doesn't want to leave. This is compounded by three components: the affective commitment (or desire), the continuance commitment (or necessity) and the normative commitment (or obligation). Job satisfaction has been analysed by Herzberg's motivational theory, making a distinction between intrinsic and extrinsic factors. The canvassers were surveyed voluntarily and anonymously. 75% of participation was obtained with a sample of 53 canvassers. The survey was composed of four sections: sociodemographic data, adapted scale of Commitment Scales of Meyer and Allen (1993 and 1997), the scale of satisfaction "Overal Job Satisfaction" of War, Cook and Wall (1979) and two questions of closed answer to choose: productivity and absence in the last 12 months. The outcomes showed the positive correlation between intrinsic or extrinsic satisfaction and the commitment (in all its components) among the canvassers, taking in further consideration the intrinsic satisfaction as determining of all types of commitment. The canvassers with greater affective and normative commitment have shown higher productivity; however, the negative relation between absenteeism and affective commitment has been weakly demonstrated. Finally, the work concludes by understanding that to raise the levels of productivity in face to face canvassers in MSF it is necessary to reinforce their affective commitment throughout the enrichment of their intrinsic factors, such as the variety of tasks and chances of promotion.

Keywords: commitment, canvassers, satisfaction, absenteeism, productivity, Fundraising RRHH.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, en los tiempos que corren, el mundo socioeconómico va cada vez más deprisa, lo que supone una constante adaptación a los cambios por parte de los individuos y de las organizaciones. El avance informático y la incorporación de las TIC a prácticamente la totalidad de nuestras actividades económicas suponen trabajar en un entorno dinámico y global dónde la competitividad y productividad son las recetas más codiciadas y suponen la necesidad de contar con un capital humano predispuesto, flexible, capaz de adaptarse a los cambios que le acontecen en el menor tiempo posible y de la manera más eficaz posible. He aquí donde el *compromiso organizacional* de nuestros trabajadores toma valor, porque de este dependerá su predisposición, su aceptación e incorporación a los cambios.

El Compromiso Organizacional es una variable muy importante a estudiar y gestionar para el correcto funcionamiento y desarrollo de nuestras empresas y las personas que la componen. El compromiso laboral puede ser definido como el vínculo existente entre trabajador y organización, este vínculo refleja la lealtad, o el deseo de no abandonar, trayendo consecuencias sobre el desempeño y bienestar del trabajador. Los empleados comprometidos suelen tener bajos niveles de absentismo, se muestran predispuestos a obedecer las políticas organizacionales y tienen bajas tasas de abandono (Newstrom 2011). Desde la gestión de Recursos Humanos, trabajar sobre el compromiso organizacional puede ser por tanto muy útil para conseguir mejores ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y creadoras de valor a nivel individual y organizacional.

Existen amplias investigaciones disponibles sobre el compromiso para incorporar a nuestra gestión de personas, el *Modelo de Meyer y Allen* es generalmente el modelo más utilizado y en el que profundizaremos para definir sus componentes. Este modelo defiende el compromiso como un constructo multidimensional de tres tipos de vínculo: *afectivo, de continuidad y normativo* y ha sido empíricamente utilizado en estudios en gran cantidad de empresas, sin embargo, no encontramos a día de hoy estudios de compromiso dirigidos a los captadores de socios *face to face* (F2F) de las ONG`s.

El F2F es una técnica de sensibilización y captación de colaboradores regulares (socios) a través del diálogo directo con la ciudadanía en calle y en espacios públicos o privados con buena afluencia. *Es imprescindible que los captadores y captadoras F2F sientan implicación con la causa y la organización para la que están trabajando puesto que representan a la ONG ante los cientos de personas con las que interactúan a diario* (A.e.f.r)

El presente trabajo pretende centrar su estudio del compromiso en los captadores de socios F2F, internos y miembros del departamento de Fundraising de la ONG Médicos sin Fronteras, por el auge que ha supuesto su actividad en la última década y la relevancia que han ganado dentro de la captación de fondos. En *Médicos sin Fronteras* (MSF) más del 60% de nuevos socios que se incorporan anualmente vienen de los *face to face,* lo cual les convierte en un

activo de valor dentro de la organización necesario de cuidar y seguir contribuyendo a su bienestar y desarrollo.

Vamos a repasar qué se entiende por Compromiso Organizacional, describir el modelo más utilizado para su estudio, el modelo de Meyer y Allen (1984, 1991 y 1997), e indagaremos sus causas desde la satisfacción laboral entendida desde la teoría bifactorial de Herzberg (satisfacción en relación a las recompensas intrínseca o extrínseca del trabajo) para posteriormente encuestar a los captadores F2F de Médicos sin Fronteras de Andalucía (España) y determinar en qué grado se manifiestan cada uno de los componentes de su compromiso e indagar en su satisfacción intrínseca y extrínseca como antecedentes. Además, analizaremos la relación entre el compromiso, la productividad y el absentismo de los encuestados, pudiendo, a su vez, segregar la información obtenida por aspectos como la edad, el género, la antigüedad o carga familiar. En concreto podremos responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué tipo de compromiso predomina en los F2F internos de MSF?
- ¿Qué diferencias en el compromiso encontramos por edad, género, antigüedad, o si se tiene familia a cargo?
- ¿Cómo afecta la satisfacción intrínseca y extrínseca al compromiso?
- ¿Qué relación encontramos entre compromiso afectivo y absentismo?
- ¿Qué relación encontramos entre compromiso afectivo o normativo y la productividad?
- ¿Dónde tiene que enfocar la organización sus esfuerzos para afianzar un mayor compromiso de los F2F y por qué?

1. EL COMPROMISO DENTRO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional estudia el impacto de las conductas humanas dentro de las organizaciones. El estudio y comprensión de estas conductas y emociones son parte de la ecuación en la gestión de nuestros recursos humanos por sus repercusiones sobre el funcionamiento de la empresa. Kurt Lewin, considerado padre de la psicología moderna, afirmaba ya que la conducta humana depende de la persona y de su entorno, lo cual, si lo trasladamos a nuestras organizaciones, el entorno haría referencia al ambiente interno y externo de la empresa, la tecnología disponible, la estructura organizativa proporcionada y los equipos y personas con las que se interactúa (Boada, s.f.).

Dentro del estudio del comportamiento son diversos los temas que podemos abordar, como la motivación, el clima laboral, el liderazgo, la cultura, la estructura organizativa, la comunicación interna o el compromiso organizacional, en nuestro caso vamos a centrar el presente trabajo en este último.

El entorno socioeconómico en el que vivimos requiere adaptabilidad constante a los cambios frenéticos de nuestra era, nos obliga a renovarnos y readaptarnos de manera cada vez más ágil, tanto en nuestra vida personal como profesional. A su vez, el avance desenfrenado de la tecnología trae aparejada la necesidad de restructurar puestos de trabajo, tomar nuevas decisiones, conseguir mayor flexibilización, etc. con el fin de incrementar la productividad, la eficacia, la eficiencia, el desarrollo y competitividad de nuestras organizaciones. La adaptabilidad a los cambios por parte del personal humano dependerá en gran medida de su predisposición y es aquí donde el compromiso que tenga el empleado con su empresa será clave para el desarrollo y sostenibilidad de la misma. Por eso elegimos el compromiso como variable de estudio especialmente importante a tener en cuenta en tiempos de cambios y restructuración.

1.1 Definición de Compromiso

El concepto de compromiso ha sido ampliamente definido y estudiado por distintos autores en las últimas décadas. Becker (1960) defendía que el compromiso se presenta cuando una persona actúa de una determinada manera para mantener ciertos intereses. Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974) definieron el compromiso como “La fuerza relativa de la identificación de un individuo e involucramiento con una organización particular, caracterizada por una creencia y aceptación de metas organizacionales y valores, disposición para ejercer esfuerzo individual hacia metas organizacionales y un fuerte deseo de mantener su membresía en la organización” (p. 603).

Años más tardes, Meyer y Allen (1991), hablaron de compromiso como un estado psicológico de las personas con su organización responsable de continuar o abandonar la misma. Peiró y Prieto (1996) añadieron al deseo de permanencia la pertenecía o identificación con la organización y sus objetivos. Posteriormente, Meyer y Allen (1997) volvieron a concretar su definición de compromiso como un vínculo psicológico de la persona hacia su empresa tal que no desee abandonarla. Wright y Doherty (1998) relacionaron el bienestar psicológico del empleado dentro de su empresa como factor crucial del compromiso y Harter, Schmidt y Hayes (2002) consideraron que el compromiso implica sentirse satisfecho y entusiasmado en el desempeño laboral por el hecho de sentirse involucrado con lo que se hace.

Tal como podemos percibir encontramos una multitud de definiciones acera de lo que es el compromiso, a su vez, ocurre similar si investigamos acerca de *las formas* de compromiso existentes: compromiso hacia la organización, hacia la dirección, la supervisión o hacia el grupo de trabajo, hacia el puesto, hacia las metas, … (Gallardo e Ivern, 2007). Sin embargo, de manera unificadora, podemos sacar en claro que el compromiso supone un vínculo psicológico del trabajador hacia su organización tal que no desea abandonar e influye sobre su comportamiento o actitud de manera positiva y en beneficio de la organización (Meyer y Herscovitch 2001).

A pesar de las múltiples definiciones que podemos encontrar de compromiso como concepto, existe un amplio consenso sobre su múltiple dimensionalidad y, entre todos los modelos propuestos, el modelo tridimensional de Meyer y Allen (1991) sigue siendo el más extendido y generalmente respaldado hasta nuestros días.

1.2 Modelo de Meyer y Allen

Meyer y Allen (1991) definen el compromiso organizacional como un estado psicológico que deriva de la relación que tenga el empleado con la organización tal que decida seguir siendo parte de la misma. Estos autores profundizan en el constructo del compromiso como un vínculo psicológico compuesto de tres componentes: compromiso afectivo (o de deseo), compromiso de continuidad (o de necesidad) y compromiso normativo (o de obligación). Pudiendo las personas experimentar estos componentes de compromiso al mismo tiempo y en distinto grado, sin ser excluyentes uno de otro.

Tabla 1. *Compromiso Organizacional*

COMPONENTES DEL COMPROMISO	CARACTERÍSTICAS	CONTRATO PSICOLÓGICO	IMPLICACIONES
Compromiso Afectivo	*Hago las cosas porque quiero. Hay sentimientos de permanencia, afecto y alegría.*	Relacional (vínculo emocional)	Bajo absentismo Mayor desempeño Apoyo a los cambios
Compromiso de Continuidad	*Hago las cosas porque necesito el empleo. Hay sentimientos de obligación por necesidad económica.*	Transaccional (vínculo económico)	Mayor rotación
Compromiso Normativo	*Hago las cosas porque siento que debo hacerlas. Hay sentimientos de lealtad de fondo.*	Relacional (vínculo racional)	Bajo absentismo Mayor desempeño Apoyo a los cambios

Fuente: Elaboración propia basado en Ruiz A. R., J. L. (2013).

1.2.1 Compromiso emocional o afectivo

El compromiso afectivo es considerado como el vínculo emocional que siente el trabajador con su empresa. Se caracteriza por la presencia de sentimientos y actitudes de identificación e implicación hacia la organización por sus deseos de permanecer en la misma. Esta dimensión del compromiso supone la aceptación e interiorización de las metas y valores de la organización, de ahí que los trabajadores con mayor compromiso afectivo serán los que mejor actúen en beneficio de la empresa (Johnson y Chang, 2006) y más orgullosos se sientan de la misma (Meyer et al, 1993). Así podemos afirmar que, el compromiso afectivo se caracteriza como *intrínseco*, es decir, nace del propio individuo y genera un fuerte deseo de permanencia (Gallardo e Ivern, 2007).

1.2.2 Compromiso por pertenencia o de continuidad

El compromiso de continuidad está presente cuando los “costes de abandonar la organización” son elevados. Por ejemplo, porque la persona no encuentra alternativas laborales, tiene mucha afinidad con sus compañeros y no quiere alejarse de ellos, porque el horario estipulado le permite compatibilizar como necesita y siente que en otro trabajo perdería ese “privilegio”, etc. Situaciones varias que a la hora de sopesar el abandono a la organización supone una percepción de costes (financieros, físicos, psicológicos, relacionales, etc.) elevados.

Según Gallardo e Ivern (2007), podemos calificar al compromiso de continuidad como *extrínseco* porque supone un compromiso por parte de los trabajadores que depende de unos beneficios o incentivos a los que no está dispuesto a renunciar.

1.2.3 Compromiso normativo

El compromiso normativo apela al sentimiento propio de obligación a permanecer en la empresa. Es un tipo de compromiso fundamentado en las creencias y valores propios del empleado sobre lo que considera que es correcto. Estas creencias, valores y actitudes tienen su origen en presiones normativas, resultados que debe cumplir el trabajador y normas de fidelización de la organización, son las que garantizan que los empleados cumplan con sus funciones sin la necesidad de estar constantemente supervisando el comportamiento y desempeño.

En relación a su caracterización, podríamos afirmar que el compromiso normativo es de tipo intrínseco, tiene fundamentación en la satisfacción de necesidades intrínsecas del trabajador, sobre todo con la necesidad de cumplir las obligaciones morales y éticas propias.

1.3 Relación entre compromiso y contrato psicológico

El contrato psicológico, como concepto, nos es esencial para entender el grado de intensidad con el que se presenta el compromiso organizacional en nuestros trabajadores. Entenderemos el mismo como la percepción de la organización y del empleado acerca de las promesas y obligaciones recíprocas relacionadas con el empleo, tal como lo han definido Guest y Conway, (1997). Ambos autores, a su vez, señalan la importancia del *estado del contrato psicológico,* haciendo referencia a si estas promesas y obligaciones han sido satisfechas, aceptables, justas y si generan confianza entre la empresa y el empleado. De ser así, el estado del contrato psicológico del trabajador será positivo, mayor será el compromiso de éste con su organización y menor será la propensión al abandono.

En cuanto a la naturaleza del contrato psicológico, McNeil (1985) señala dos tipos: *transaccional o relacional*. Hablamos de *contrato transaccional*[1] cuando la relación de intercambio es de tipo económico, las obligaciones son poco flexibles y están representadas por específicos intercambios monetarios durante un tiempo determinado haciendo que las partes se involucren de manera limitada a corto plazo. Y hablamos de *contrato relacional* cuando la relación de intercambio laboral más duradera y sus obligaciones no solo suponen un intercambio monetario, sino que suma un intercambio de tipo socioemocional, favorecen los lazos afectivos, es de largo plazo y aporta la flexibilidad por parte del empleado.

[1] Tena, G. T. (2002). El contrato psicológico: relación laboral empresa-trabajador. Acciones e investigaciones sociales, (15), pág 97.

El *compromiso afectivo y normativo* generalmente vendrá acontecido por un estado del contrato psicológico positivo y de tipo relacional, sin embargo, cuando el contrato psicológico del trabajador no sea tan positivo o presente ciertas carencias supondrá un contrato de tipo transaccional favoreciendo un compromiso de continuidad decorto plazo.

2. Antecedentes del compromiso

Meyer y Allen (1997), señalaron tres tipos de variables como las causantes del compromiso organizacional en los trabajadores:

- Variables organizacionales: la naturaleza del trabajo; la descripción del puesto; las políticas de recursos humanos; la comunicación interna; el grado de participación; y los estilos de liderazgo.

- Variables personales: edad, género, antigüedad en el puesto, expectativas laborales, valores relacionados con el trabajo; responsabilidades familiares; afectividad; motivación.

- Variables de entorno: oportunidades laborales, entorno socioeconómico, etc.

Conocer estas variables puede permitirnos conocer porqué el compromiso de nuestros trabajadores es de una u otra manera, sin embargo, aunque estudiemos un grupo con estas variables de tipo similar los resultados pueden ser dispares. Cada persona valora lo que tiene y le acontece de una manera distinta en función de cómo percibe satisfechas sus necesidades e intereses profesionales y personales., por eso nos centraremos en la *satisfacción laboral* como antecesor del compromiso organizacional.

2.1 La satisfacción laboral como antecedente del compromiso

La amplia literatura, definiciones y composiciones del constructo del compromiso traen a su vez aparejadas diversas investigaciones relacionadas con las causas que le predicen. Esto, conlleva a una falta de conceso generalizado respecto a sus antecedentes, pero, al mismo tiempo, nos trae un amplio desarrollo de teorías sobre las causas de este tipo de comportamiento tan importante para nuestras organizaciones. En el presente trabajo enfocaremos las causas del compromiso desde el concepto de *intercambio*, mediante el cual afirmaremos que <u>los trabajadores se vinculan más o menos a la organización en función de las ganancias</u> (monetarias y no monetarias) <u>que perciben de la misma siendo la satisfacción laboral la variable que mide esta percepción</u> de ganancias o recompensas.

Mathieu (1991), demuestra que las variables compromiso organizacional y satisfacción laboral se encuentran relacionadas en ambos sentidos, pero que la influencia de la satisfacción en el

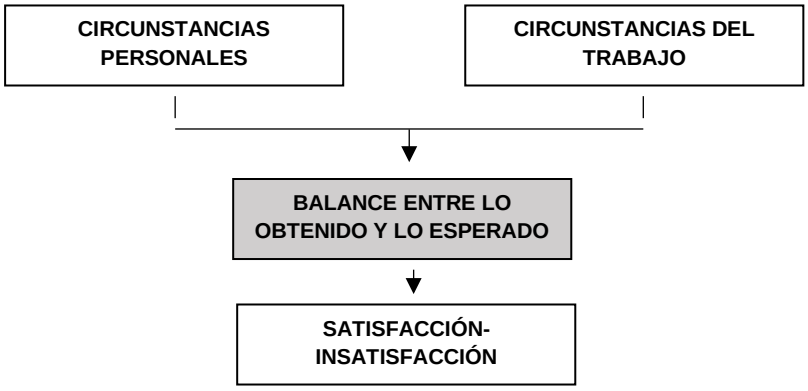
compromiso es más elevada que en el caso inverso. García del Junco y Brás (2008) aseguran la existencia de correlación positiva entre el compromiso y la satisfacción laboral, sin embargo, no ven claro cuál es la variable que motiva a la otra. Aun así, afirman que ambas variables se encuentran asociadas y cuando se manifiestan en sentido positivo favorecen los resultados reduciendo la rotación de personal, las intenciones de dimisión de los trabajadores, el ausentismo y/o incrementando el desempeño individual y organizacional.

Angle y Perry (1983), frente a la posibilidad de centrar las causas del compromiso en atributos personales, encontraron una amplia evidencia a favor de relacionar la satisfacción percibida en recompensas (o factores) intrínsecas y extrínsecas para predecir el compromiso. Entenderemos recompensas intrínsecas como la satisfacción percibida por el desarrollo de la propia actividad y las recompensas extrínsecas como todas aquellas remuneraciones o castigos recibidos a cambio del trabajo desempeñado.

2.1.1 Satisfacción laboral, definición.

Podemos entender la satisfacción laboral como "el estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales" Locke (1976). Tal como pasa con el compromiso, existen gran variedad de variables que inciden sobre la satisfacción, variables que no solo vienen derivadas del trabajo en sí sino también de las circunstancias o aspectos personales de los trabajadores (ver figura 1).

Figura 1. *Variables que inciden en la satisfacción laboral*



Fuente: Bilbao, J., & Vega, M. (2010).

Cuando nos referimos a *circunstancias o aspectos personales* nos estamos refiriendo a: historia personal/profesional; formación; aptitudes; autoestima; entorno social, económico y/o cultural; expectativas, necesidades y aspiraciones; etc. Será finalmente el *balance personal* entre lo esperado y lo obtenido lo que determinará la percepción entre sentir satisfacción o insatisfacción.

Para entender cómo se produce este balance interno entre lo esperado y lo obtenido utilizaremos *la teoría bifactorial de Herzberg* (1959) tal como hicieron Warr Cook y Wall (1979).

quienes demostraron que la satisfacción laboral deriva de dos tipos de factores (extrínsecos e intrínsecos) como veremos a continuación.

2.2 Teoría de Herzberg

Tabla 2: Teoría bifactorial de Herzberg

FACTORES MOTIVADORES O INTRÍNSECOS			FACTORES HIGIÉNICOS O EXTRÍNSECOS		
FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN PRODUCEN SATISFACCIÓN		**FACTORES QUE CUANDO VAN MAL NO PRODUCEN INSATISFACCIÓN**	**FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN NO PRODUCEN SATISFACCIÓN**		**FACTORES QUE CUANDO VAN MAL PRODUCEN INSATISFACCIÓN**
Satisfactores	Realización exitosa del trabajo. Recomendación del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros. Promociones en la empresa, etc.	Falta de responsabilidad. Trabajo rutinario y aburrido, etc.	***Insatisfactores***	Status elevado. Incremento del salario. Seguridad en el trabajo, etc.	Malas relaciones interpersonales. Bajo salario. Malas condiciones de trabajo, etc.

Fuente: Bilbao, J., & Vega, M. (2010).

Federick Herzberg (1959), observó que cuando los trabajadores estaban satisfechos laboralmente hacían especial mención a como se sentían en el trabajo, sin embargo, cuando estaban insatisfechos manifestaban otras características laborales que no les satisfacían. De esta manera Herzberg llegó a la conclusión de que los factores que generan satisfacción laboral no son los mismos que generan insatisfacción. Por ello Herzberg clasifica los factores generadores de satisfacción laboral en dos tipos: *los higiénicos o extrínsecos y los motivaciones o intrínsecos*

2.2.1 Factores extrínsecos o higiénicos

Los factores higiénicos son extrínsecos a la propia tarea que desempeña el trabajador, hacen referencia a las condiciones que presenta el trabajo y el entorno del trabajador. Estos factores son para el trabajador determinantes de insatisfacción y desmotivadores en el rendimiento si no son percibidos, sin embargo, si se sienten satisfechos no son generadores de motivación por sí mismos.

- *La política y administración:* las normas y directrices a cumplir que impone la organización.

- *La supervisión técnica:* la forma en la que el trabajador percibe la supervisión de su trabajo (autocrática, democrática, paternalista, consultiva, etc.).

- *Las relaciones interpersonales con compañeros/ supervisores/ subordinados:* las relaciones con el personal que se comparte la actividad laboral.

- *Las condiciones físicas de trabajo:* la iluminación, temperatura, entorno físico, etc.

- *El salario:* incluye salario base y todos sus complementos como antigüedad, incentivos, pagas extras, salarios en especie (como cheques comida/guardería), etc.

- *La seguridad o estabilidad:* normalmente vendrá fijado por un contrato de tipo fijo o de largo plazo, sin embargo, si este está ligado a cláusulas productivas exigentes puede poner en duda al trabajador sobre la percepción de su estabilidad.

- *Vida personal:* factores personales como tener familiares a cargo o económicos, como hipotecas a las que hacer frente.

- *Condiciones laborales:* el horario, la política de vacaciones, los permisos por maternidad/paternidad, seguro de salud, formaciones, posibilidades de teletrabajo, etc.

- *Nivel social o estatus:* se relaciona con el puesto jerárquico que tiene el trabajador, nombre del puesto, acceso a determinados beneficios, tener una oficina propia (despacho) o compartida, tener un baño propio o compartido, estar invitado o no a determinadas reuniones, etc.

Recordemos que bajo el modelo de Meyer y Allen el *compromiso de continuidad* se relaciona más con la necesidad de permanecer que con el deseo de hacerlo, lo cual ocurre porque los "costes de abandonar la organización" son elevados para el individuo. Los factores extrínsecos o higiénicos son beneficios que recibe el individuo a cambio del trabajo que realiza, beneficios que se convertirían en costes o perdidas si abandona, por eso autores como Gallardo e Ivern (2007) entienden que la satisfacción laboral asociada a factores extrínsecos se correlacione positivamente con el compromiso de continuidad.

Bajo la clasificación de *compromiso continuo* como extrínseco de Gallardo e Ivern (2007), por no depender del propio individuo sino de la recompensa "extrínseca" de su trabajo, cabría de

esperar que el compromiso de continuidad se correlacione más fuertemente con la satisfacción extrínseca que con la intrínseca y que por tanto también cuanto mayor sea la satisfacción derivada de factores extrínsecos mayor sea el compromiso de continuidad. Teniendo presente estas premisas formularemos nuestra primera hipótesis:

- ***H1 Para explicar el compromiso de continuidad en los captadores la satisfacción extrínseca será más importante que la satisfacción intrínseca y los captadores con mayor satisfacción extrínseca tendrán un mayor compromiso de continuidad.***

2.2.2 Factores intrínsecos o motivadores:

Los factores motivadores son aquellos intrínsecos a la naturaleza o diseño del puesto de trabajo, que lo enriquece y suponen reto y oportunidad para el trabajador. Este tipo de factores son los que Herzberg defiende como generadores de satisfacción y motivación.

- *La autorrealización:* proceso continuo de llegar a ser todo aquello de lo que uno es capaz, empleando en lo posible las habilidades propias, con una combinación rica en valores y propósitos y ejercitando el talento propio hasta el máximo *(*Newstrom, 2011).

- *El trabajo mismo:* Impacto que supone la tarea a desarrollar sobre otras personas, la organización y el entorno. Por ejemplo, no es lo mismo que la tarea forme o no parte del proceso de producción, que repercuta en personal interno o externo a la empresa, que provoque un impacto social o pase desapercibido, etc. *(*Newstrom, 2011).

- *La autonomía:* Característica del puesto que otorga a los empleados cierta discreción, o grado de libertad, y control sobre decisiones relacionadas con su puesto, aunque se trabaje bajo ciertos límites impuestos por la organización *(*Newstrom 2011).

- *La responsabilidad:* Requerimientos que recibe el trabajador en su puesto y debe asumir. Cuanto mayor envergadura tengan los mismos más arriba estará el trabajador en la jerarquía de su organización.

- *El reconocimiento:* Apreciación que se percibe de compañeros, superiores y de la propia organización por el trabajo realizado. Puede ser verbal (recibir un "¡bien hecho!"), físico (una palmada en la espalda), o a través del recibimiento de premios, ascenso, etc.

- *Desarrollo y promoción:* Oportunidades de crecimiento profesional dentro de la organización.

Caldwell at al. (1990) demuestra en sus investigaciones que los factores intrínsecos, serán mejores determinantes de compromiso organizacional que los factores extrínsecos en trabajadores cualificados. Años más tarde investigaciones como las de Young at al. (1998) demuestran que esta fuerte correlación entre factores intrínsecos y compromiso no está sujeta a la cualificación de los trabajadores. Çetinkaya, A. (2011) demuestra en sus investigaciones que los factores de motivación intrínsecos, frente a los extrínsecos, tienen coeficientes de correlación más altos con el compromiso de tipo afectivo.

Esta relación satisfacción intrínseca/compromiso se encuentra respaldada por la teoría motivacional de Herzberg y la definición de compromiso afectivo según Meyer y Allen, mientras que Gallardo e Ivern (2007) también definen el compromiso afectivo como intrínseco por nacer del propio individuo. Cuando los trabajadores sienten satisfechas sus necesidades intrínsecas asociadas al trabajo (factores intrínsecos) estos generan mayor satisfacción laboral y motivación con lo que el trabajador eleva su estado de contrato psicológico hacia uno de tipo relacional incrementando sus niveles de compromiso afectivo y actitudes de tipo positivo hacia la organización. Bajo esta relación definiremos nuestras siguientes dos hipótesis:

- ***H2 La satisfacción intrínseca de los captadores será más importante que la satisfacción extrínseca para explicar el compromiso afectivo.***

- ***H3 Los captadores con mayor satisfacción intrínseca tendrán un compromiso afectivo más elevado.***

La Teoría de Herzberg finalmente sugiere que la real satisfacción laboral proviene del hecho de experimentar una mayor responsabilidad y crecimiento profesional, lo cual es posible de alcanzar enriqueciendo los puestos de trabajo para hacerlos más desafiantes a través del desarrollo y mejoras de factores intrínsecos. Por tanto, a sabiendas de la correlación directa y positiva entre satisfacción laboral y compromiso, tal como señalan autores como Angle y Perry (1983); Mathieu (1991) o García del Junco y Brás (2008), cabe de esperar que enriqueciendo los puestos de trabajo de nuestros captadores desde los factores intrínsecos se consigan mayores niveles de compromiso organizacional.

3. Implicaciones del Compromiso

Meyer y Allen señalan la importancia para las organizaciones en saber distinguir entre las dimensiones de compromiso más o menos presentes en sus trabajadores por las repercusiones que estas trae sobre el comportamiento organizacional. Investigaciones como la de Meyer y Parfyonova (2010) nos indican que los empleados con un fuerte compromiso afectivo y normativo generan más comportamientos positivos hacia la organización, por ejemplo, apoyando los cambios o aumentando su fidelización, acompañado de una sensación y satisfacción personal de "estar haciendo lo correcto" lo cual incide a su vez en su bienestar laboral y en la construcción de un estado de contrato psicológico favorable y de tipo relacional.

3.1 El absentismo

El absentismo hace referencia a las conductas de ausencia (justificadas o no) del puesto de trabajo durante el periodo de actividad laboral establecido por la organización, por ejemplo, por motivos de enfermedad, obligaciones legales o familiares, entre otros (Ferro-Sotoet et al, 2014).

Este fenómeno requiere especial atención por parte de nuestras organizaciones, sobre todo cuando se producen de forma voluntaria por parte de los trabajadores, suponen un elevado coste para las empresa dejando un puesto vacante a cubrir o la necesidad de distribuir el trabajo entre el resto de compañeros, algo que no siempre es posible como ocurre en el caso de los captadores de socios.

Hay que recordar que el derecho de los trabajadores a ausentarse de su puesto de trabajo por enfermedad es una conquista social y unas de las razones por la que existe la Seguridad Social en nuestro país (Mateos, 2006). Sin embargo, desde la gestión del comportamiento organizacional, es necesario enfocar el absentismo como una variable del comportamiento que surge como respuesta a ciertas características del trabajo, por lo que mejorando estas, podríamos reducir significativamente el absentismo. Aquellos trabajos que requieren alto grado de repetición, o son muy rutinarios (Price y Mueller, 1981), o son poco gratificantes y/o con bajos niveles de autonomía sobre el desempeño de las propias tareas, están asociados a mayores niveles de absentismo (Arsenault y Dolan, 1983; Price y Mueller, 1986; Brooke, 1986; Tetrick y LaRocco, 1987; Hackman y Lawler, 1971). Por ende, la motivación que tenga un trabajador para no incurrir en absentismo se relaciona muy estrechamente por la forma en la que está diseñado su puesto de trabajo.

El absentismo en los captadores de socios en Médicos sin Fronteras se mide a través de las ausencias por jornada al puesto de trabajo aún por motivos justificados, los ejemplos más comunes suelen ser: baja médica por incapacidad temporal, tiempo necesario para acudir a una cita médica personal y acompañamiento de menor al médico. También, aunque menos frecuente, por obligaciones jurídicas, días de mudanza u hospitalización de un familiar.

Meyer et al. (2002) demostraron que el compromiso afectivo se correlaciona negativamente con el absentismo, mientras mayor sea el compromiso afectivo de nuestros empleados menores serán los niveles de absentismo que presenten. Aunque el consenso no es absoluto, podemos afirmar que la salud laboral de los empleados es más resistente con un compromiso afectivo fuerte que sirve de amortiguador en el impacto negativo de los estresores laborales (Begley y Czajka, 1993). Por, tanto atendiendo a estas relaciones es de suponer lo que presentaremos como nuestra cuarta hipótesis:

- ***H4 El absentismo será menor en aquellos captadores que tengan mayor compromiso afectivo.***

3.2 Desempeño y productividad laboral

El desempeño laboral del trabajador supone el cumplimiento de las obligaciones laborales desde una visión cuantitativa y cualitativa. A nivel cualitativo viene a responder cómo trabaja un individuo y se relaciona con la puesta en práctica de las competencias exigidas. Mientras que la parte cuantitativa viene a responder cuánto produce, genera o hace el individuo laboralmente, lo cual relacionamos con la eficiencia del trabajador y para lo que se suele utilizar la *productividad laboral* como indicador.

La productividad laboral es un indicador que nos muestra la eficiencia con la que trabajan nuestros empleados para producir. En el caso de los captadores de socios, esta es evaluada a través de la cantidad de socios y/o financiación que consiguen en un determinado período de tiempo (por día, semana y/o mes). Médicos sin Fronteras utiliza el indicador "financiación media mensual" para determinar la productividad individual de cada uno de sus captadores F2F:

$$\text{Financiación Media Mensual} = \frac{\text{Financiación total anualizada}}{\text{Jornadas de captación efectivas}} \times 5$$

Como los socios a conseguir por los captadores son donantes periódicos por tiempo indeterminado, la financiación total anualizada tiene en cuenta lo que puede donar el socio durante todo un año. Respecto a las jornadas de captación, 4 horas de captación equivalen a 1 jornada de captación, por tanto, al tener en cuenta solo las efectivas del mes se descuenta el tiempo justificado de absentismo. La financiación media mensual de 575€ semanales es el objetivo mínimo establecido.

Es de esperar que el desempeño de nuestros empleados sea el deseado si estos están comprometidos con los objetivos sin embargo en ocasiones esta relación se puede presentar de forma más débil (Kalleberg y Marsden, 1993; Mathieu y Zajac, 1990) debido a razones contextuales, como la imposibilidad de acceso a ciertos recursos, o razones personales, como por habilidades ausentes en la persona, de tal manera que restan y hacen que un alto compromiso no siempre se traduzca en un alto desempeño (Porter et al., 2005). Sin embargo, en la mayoría de casos, tal como afirman las investigaciones de Meyer et al. (2002) el

desempeño correlaciona positivamente con el compromiso afectivo, ocurriendo lo mismo con el compromiso normativo, pero con una correlación algo más débil, lo cual tomaremos como premisas para exponer nuestras últimas dos hipótesis:

- ***H5 La productividad será más alta cuanto mayor sea el compromiso afectivo de los captadores.***

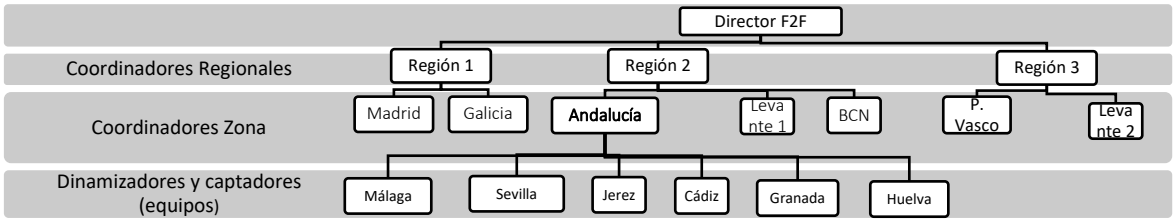
- ***H6 La productividad será más alta cuanto mayor sea el compromiso normativo de los captadores (pero su relación será más débil que la que tiene con el compromiso afectivo).***

4. CASO DE ESTUDIO: CAPTADORES F2F DE *MÉDICOS SIN FRONTERAS*

4.1 Captadores de socios en MSF

Las empresas del tercer sector tienen una clara dependencia de la financiación conseguida para el desarrollo de sus misiones humanitarias. Esta financiación puede ser pública, privada o ambas. En el caso de Médicos sin Fronteras España, ONG dedicada la emergencia médico humanitaria, el 99% del total de sus ingresos provienen de socios y donantes privados. Dentro de los canales existentes para la recaudación de fondos (Telemarketing, Grande donantes, internet, iniciativas solidarias, SMS, face to face…) son las campañas *face to face* las que aglutinan más del 60% de nuevos socios cada año y son los socios, con sus cuotas regulares, quienes general el 80% de los ingresos privados que obtiene la organización (Memoria MSF 2018: https://www.msf.es/quienes-somos/financiacion-msf-espana).

Organigrama F2F interno en MSF España:



Principales condiciones laborales de los equipos F2F en MSF:

Lugar de trabajo	Calle, espacios públicos y privados.
Jornada	Media Jornada (20 hs. semanales)
Contrato	Fijo (con dos meses de periodo de prueba)
Salario mes	Aprox. 900€ netos
Convenio colectivo	Convenio Colectivo estatal de Acción e Intervención Social
Vacaciones	25 días laborales por año trabajado.
Ausencias justificadas	Retribuidas al 100% (bajas médicas IT, citas médicas de hijos/as, etc.)
Seguimiento y formaciones	30min. por semana actualizan información de la organización en los encuentros "punto info". Formaciones mensuales de 4hs dónde se realizan dinámicas grupales e individuales para trabajar las competencias y dónde *expatriados* de la organización (médicos, logistas, enfermeros, etc.) realizan charlas informativas para contar de primera mano la labor de MSF en terreno. De manera continua se realizan seguimientos y feedback individuales y grupales por parte de la coordinación.
Objetivo mínimo de captación	Conseguir mensualmente una financiación media de 575€ semanales con las periodicidades de los nuevos socios y aumentos de cuota de los ya socios. Por ejemplo, 5 socios de 10€/mes por semana.

Elaboración propia

La principal función de los captadores es establecer un diálogo con los viandantes en el que dar a conocer la misión humanitaria de la ONG y las necesidades financieras para llevar a cabo estas actividades, sensibilizar a la persona con la organización y conseguir que colabore. El perfil de los captadores es diverso, desde personas que compaginan su labor como captador con otros trabajos a estudiantes o personas que prefieren tener una jornada laboral reducida para conciliar el trabajo con la vida familiar hasta personas que desean seguir desarrollando una carrera sólida en el Tercer Sector. Sea cual sea su perfil, es imprescindible que los captadores y captadoras F2F sientan implicación con la causa y la organización para la que están trabajando, así como un profundo conocimiento de la misma puesto que representan a la ONG ante los cientos de personas con las que interactúan a diario en la calle y otros espacios (Observatorio f2f, A.E.F.r,).

Las competencias a desarrollar durante su labor dentro de la organización son las siguientes:

Competencias de Captadores F2F	
Orientación a resultados y calidad	Determinación por alcanzar los objetivos definidos e implantar soluciones eficaces en el plazo de tiempo fijado, con los recursos asignados y según los procedimientos y modelos establecidos. Implica la voluntad de mejorar constantemente la calidad de los propios actos y tareas.
Trabajo en equipo	Implica colaborar, compartir y cooperar con otros para trabajar juntos hacia un objetivo común.
Gestión del estrés	Capacidad de mantener una actitud positiva y controlar las propias emociones, así como de desempeñar tareas en una situación de estrés o frustración continuada reconociendo las propias limitaciones y reaccionando adecuadamente
Flexibilidad	Alcanzar objetivos adaptándose a los distintos contextos, circunstancias, tareas, responsabilidades y personas.
Capacidad de negociación	Capacidad de convencer y llegar a acuerdos razonables para todas las partes implicadas.
Iniciativa	Capacidad de afrontar un problema, obstáculo u oportunidad y de emprender acciones de manera reactiva, respondiendo a la situación, o proactiva, anticipándose. Puede suponer tanto la propuesta de nuevas soluciones como el recurso a la imaginación para solventar situaciones con los medios disponibles.
Compromiso con los principios de MSF	Capacidad de trabajar respetando los principios de la acción humanitaria y la voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia la misión social de MSF.

Elaboración propia basado en Diccionario de competencias MSF

4.2 Metodología

Con el fin de contrastar las hipótesis antes planteadas se ha procedido a investigar empíricamente por metodología cuantitativa o empírico analítica ex post facto, la cual nos sirve para analizar la realidad, observar las relaciones y categorizar las mismas. Este tipo de metodología nos permite, por tanto, analizar la situación actual y entender el comportamiento organizacional del compromiso en los captadores de socios F2F en Médicos sin Fronteras (MSF) para posteriormente tomar decisiones organizativas en consecuencia.

4.2.1 Procedimiento

La recogida de datos se llevó a cabo con una encuesta realizada a través de la herramienta Google Forms y se distribuyó por mensajería instantánea directamente a todos captadores F2F de MSF de Andalucía, pertenecientes a los equipos de Málaga mañanas, Málaga tardes, Granada, Sevilla, Jerez, Cádiz y Huelva. Siendo su participación voluntaria y totalmente anónima.

4.2.2 Participantes

La muestra analizada se ha compuesto de 53 captadores de socios F2F de Médicos sin Fronteras de Andalucía de un total de 70, lo cual ha supuesto una participación del 75% de los encuestados. De ellos el 36% son hombres y el 64% mujeres con edades comprendidas desde los 21 hasta los 53 años, lo supone una media de 37 años de edad para estos equipos. El 41% de encuestados llevan menos de un año trabajado en la organización, el 30% entre 1 y 2 años, el 16% entre 2 y 4 años y el 10% más de 4 años de antigüedad[2].

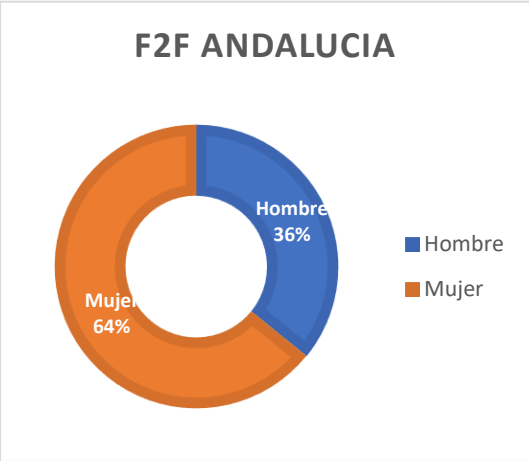


Gráfico 1 Género

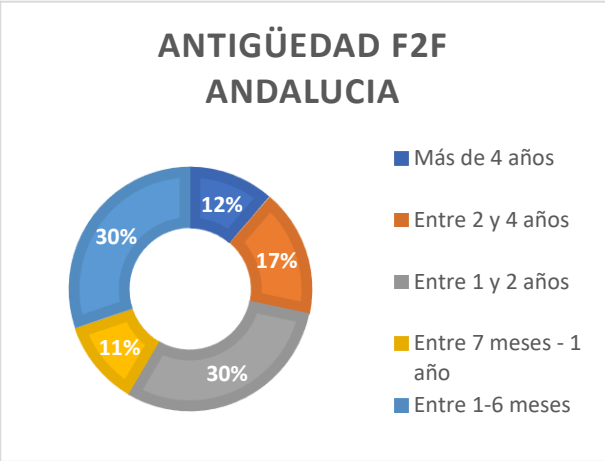


Gráfico 2 antigüedad

[2] Hay que tener en cuenta que estos equipos tienen una antigüedad máxima de 6 años, momento en el que MSF comienza a desarrollar el f2f de manera interna en Andalucía.

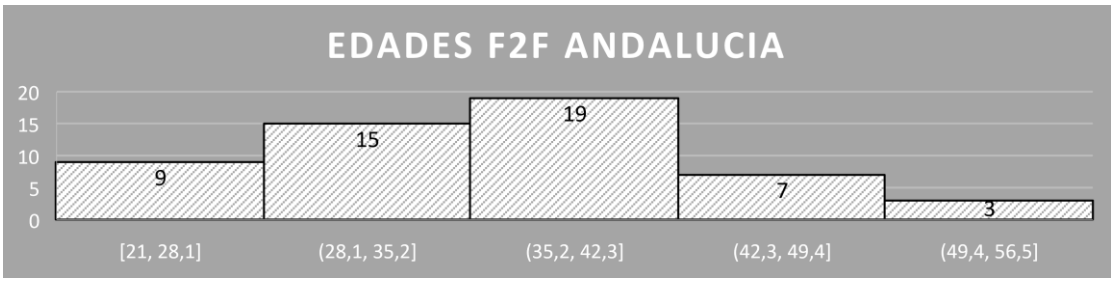


Gráfico 3 Edad

4.2.3 Escalas de medida

Para llevar a cabo la recogida de datos de los participantes se ha utilizado la técnica de cuestionario el cual ha contado con los siguientes cuatro apartados:

i. ***Datos Sociodemográficos:***

Cuatro preguntas de respuesta cerrada para contestar sobre variables sociodemográficas: género, antigüedad en el puesto, equipo y presencia de carga familiar y una pregunta de respuesta abierta y numérica para preguntar por la edad.

ii. ***Compromiso:***

Escala adaptada para los captadores F2F de MSF de la versión revisada de las Commitment Scales de Meyer y Allen y colaboradores (1993 y 1997) compuesta por 18 ítems donde los primero 6 miden el *compromiso afectivo*, lo siguientes 6 el *compromiso de continuidad* y los últimos 6 el *compromiso normativo*.

Los encuestados responden a cada ítem en formato tipo Linkert de 7 puntos que van desde “Muy en desacuerdo” (1) a “muy de acuerdo” (7).

Para obtener los resultados de cada subescala de compromiso se promedian el valor de sus respectivas respuestas, sin embargo, no es posible obtener una puntuación general de compromiso sino de cada subtipo.

Compromiso	Items
CA	Estaría muy contento/a de pasar el resto de mi carrera dentro del F2F en MSF
CA	Realmente siento como propios los problemas que se presentan al F2F en MSF
CA	Siento un fuerte sentido de pertenencia al F2F en MSF
CA	Me siento emocionalmente unido/a al F2F en MSF
CA	Me siento como "parte de la familia" en el F2F en MSF
CA	El F2F en MSF tiene un gran significado personal para mi
CC	Ahora mismo, permanecer al F2F en MSF es una cuestión de necesidad más que de deseo
CC	Aunque quisiera, sería muy duro para mi dejar el F2F en MSF ahora
CC	Demasiado en mi vida se vería trastocado si decidiera que quiero dejar el F2F en MSF ahora mismo
CC	Creo que tengo muy pocas opciones para considerar marcharme del F2F en MSF
CC	Si no hubiese puesto ya tanto de mi en el F2F de MSF, podría considerar trabajar en otro lugar
CC	Una de las pocas consecuencias negativas de abandonar el F2F en MSF podría ser la escasez de alternativas disponibles
CN	Siento obligación de continuar con mi coordinador actual
CN	Incluso si fuera para mi beneficio, no siento que estaría bien dejar ahora el F2F en MSF
CN	Me sentiría culpable si dejase el F2F en MSF ahora
CN	El F2F en MSF merece mi lealtad
CN	No dejaría el F2F en MSF ahora mismo porque tengo un sentido de obligación con las personas que lo componen
CN	Le debo mucho al F2F en MSF

iii. ***Satisfacción laboral (intrínseca y extrínseca):***

Escala General de satisfacción a través de la versión en castellano de la encuesta Overal Job Satisfaction de War, Cook y Wall (1979). Esta se compone de 15 ítems dónde los ítems pares miden la *satisfacción intrínseca* (SI) y los ítems impares la *satisfacción extrínseca* (SE).

Cada ítem se encuentra en formato tipo Linkert de 7 puntos que van desde “Muy insatisfecho” (1) a “Muy Satisfecho” (7). Para obtener los resultados de cada tipo de satisfacción se promedia el valor de sus respectivas respuestas.

Satisfacción	Items
SE	1. Las Condiciones físicas de tu trabajo (lugar, temperatura, iluminación,etc.)
SI	2. La libertad para elegir tu propio método de trabajo (discurso, negociación, etc.)
SE	3. Tus compañeros/as de trabajo
SI	4. Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho
SE	5. Tu superior inmediato (tu dinamizador/a)
SI	6. Responsabilidad que se te ha asignado
SE	7. Tu salario
SI	8. La posibilidad de utilizar tus capacidades
SE	9. Relación que percibes entre dirección y trabajadores en MSF
SI	10. Tus posibilidades de promocionar
SE	11. El modo en el que tu organización está gestionada
SI	12. La atención que se presta a las sugerencias que haces
SE	13. Tu horario de trabajo
SI	14. La variedad de tareas que realizas en tu trabajo
SE	15. Tu estabilidad en el empleo

iv. ***Productividad y absentismo:***

Dos preguntas de respuesta cerrada para escoger la productividad (se mide por consecución del objetivo establecido de financiación media conseguida en los últimos 12 meses) y el absentismo (medido por la cantidad de justificantes entregados en el último año relativos a bajas médicas y otras licencias retribuidas que permite la organización).

4.3 Resultados

Para facilitar el análisis de las distintas variables, los resultados de las escalas de *compromiso* y *satisfacción* han sido pasadas a sus respectivos valores en una escala entre 0 y 100. A su vez, las variables recogidas en el cuestionario de forma cualitativa *género* y *familiares a cargo*, han sido transformadas a variables de tipo *dummy* tomando valor 0 si la respuesta ha sido "hombre" o "no" respectivamente y 1 si la respuesta ha sido "mujer" o "si" respectivamente. Y las variables *antigüedad, productividad y absentismo* que fueron recogidas de forma cualitativa en el cuestionario han sido transformadas a variables de tipo cuantitativas discretas tomando un determinado valor en cada caso: Antigüedad *entre 1-6 meses* > 1; *entre 7 meses y un año* > 2; *entre 1 y 2 años* > 3; *entre 2 y 4 años* > 4; *más de 4 años* > 5. Productividad: haber conseguido los objetivos de financiación en el último año *muy pocos meses o ninguno* > 1; *pocos meses* > 2; *la mitad de meses* > 3; *la mayoría de meses* > 4; *todos o casi todos los meses* > 5. Absentismo: haber entregado en el último año justificantes de ausencia entre 0-1 vez > 1; entre 2-4 veces > 2; entre 5 y 10 veces > 3; más de 10 veces > 4.

En primer lugar, podemos observar los valores medios de los distintitos tipos de compromiso presentes en nuestros captadores F2F de estudio (gráfico 4). El CA es la dimensión dominante tomando un valor medio de 85 sobre 100, el CN toma un valor medio del 74 y el CC un 62 sobre 100.

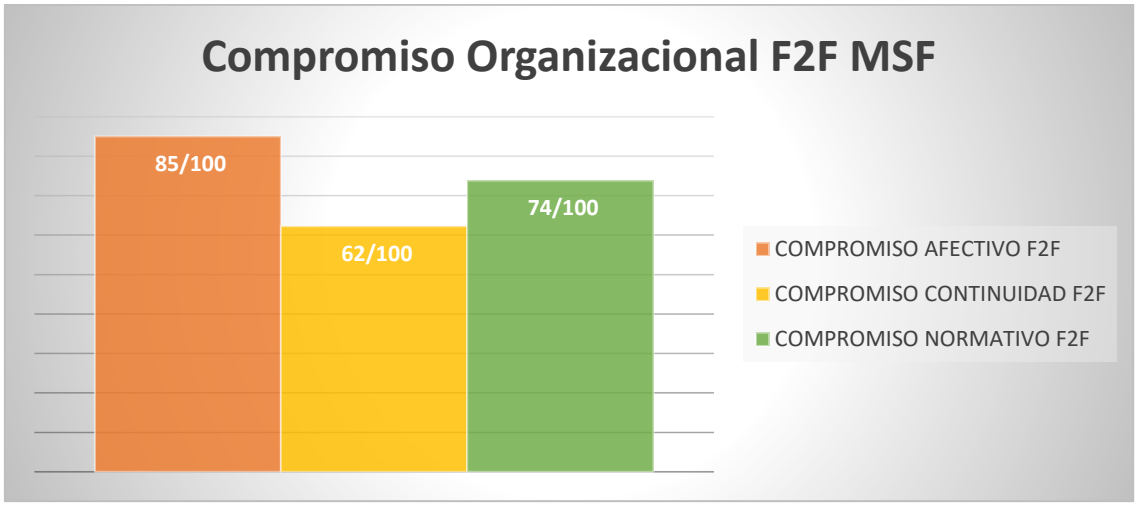


Gráfico 4. Medias obtenidas CA CC y CN

Descriptivos	Compromiso Afectivo	Compromiso de Continuidad	Compromiso Normativo
Media	85.03	62.23	73.86
Mediana	85.71	64.29	76.19
Desviación típica	10.94	14.79	16.29
Valor Mínimo	57.14	28.57	38.10
Valor máximo	100.00	90.48	100.00
Asimetría	-0.776 < 0	-0.242 < 0	-0.483 < 0
Curtosis	0.620 > 0	-0.493 < 0	-0.294 < 0

Tabla 3. Análisis Descriptivo CA, CC, CN.

En los tres casos vemos que los valores de sus respectivas medias y medianas no se distancian demasiado (tabla 3), lo cual viene a decirnos que la dispersión en cada dimensión de compromiso no es elevada, los resultados obtenidos están mayoritariamente concentrados alrededor de la media, que también podemos reafirmar observando los bajos valores de desviación típica. Sin embargo, aunque esta sea la tónica general no quiere decir que no existan captadores con valores más atípicos en sus tipos de compromiso, en nuestra muestra también existen captadores con niveles mucho más bajos/ altos de CA, CC y CN que la media, véase los valores mínimos y máximos.

Por último, la asimetría negativa obtenida en las tres dimensiones de compromiso nos viene a decir que la distribución de sus respectivas respuestas tiende a valores altos (por encima de la media). Y la curtosis, que nos indica el "apuntalamiento" de estas distribuciones, es positiva en el caso del CA y negativa en el CC y CN, lo cual viene a significar que el CA de los captadores se concentra mayoritariamente en torno a la media y en el CC y CN los resultados están algo más dispersos a la media.

Para analizar cómo se relacionan entre sí los componentes del compromiso en los captadores F2F, a continuación, presentamos la matriz de correlaciones de las tres dimensiones del compromiso organizacional.

Matriz de Correlaciones	**Compromiso Afectivo**	**Compromiso de Continuidad**	**Compromiso Normativo**
Compromiso Afectivo	1.00000		
Compromiso Continuidad	**-0.11815**	1.00000	
Compromiso Normativo	0.20041	0.35751	1.00000

Tabla 4. CA, CC, CN Matriz de correlaciones

El CN tiene correlación positiva con CC y CA, siendo más fuerte la primera, y CA con CC correlacionan de manera negativa. Esto viene a decirnos principalmente que mientras mayor sea el CA de los captadores F2F menor será su CC, que el CA y CN de los captadores suelen ir en la misma dirección y que cuanto mayor es el CN mayor suele manifestarse el CC.

Respecto a las tres dimensiones de compromiso en función del género, edad, antigüedad y carga familiar, en primer lugar, presentamos sus respectivas correlaciones (Tabla 5). Dado el valor positivo o negativo de las correlaciones presentes podemos determinar si la relación entre variables es directa o inversa respectivamente.

Correlaciones	**Compromiso Afectivo**	**Compromiso de Continuidad**	**Compromiso Normativo**
Género	0.2327	**-0.1197**	0.2085
Edad	0.1610	0.2085	**-0.1917**
Antigüedad	0.1065	0.0901	**-0.0355**
Carga Familiar	0.0820	0.2637	**0.0660**

Tabla 5. Correlaciones CA, CC, CN con Género, Edad, Antigüedad y Carga familiar.

En cuanto al género, cómo hemos explicado al principio, tomando las respuestas “hombre” valor 0 y las respuestas “mujer” valor 1, podemos observar que existe una correlación positiva con el CA y CN, pero negativa con el CC. Por tanto, las mujeres de nuestros equipos F2F en MSF tienen mayor CA Y CN que los hombres y lo hombres tienen mayor CC que las mujeres. Tal es así que si observamos las medias en compromiso diferenciadas por género (Tabla 6) veremos que las mujeres tienen mayor CA que los hombres (86.94> 81.70) y por encima de la media (86.94 > 85.03); los hombres tienen mayor CC que las mujeres (64.54 > 60.89) y por encima de la media (64.54 > 62.23); y las mujeres tienen mayor CN que los hombres (76.41 > 69.42) y por encima de la media (76.41> 73.86).

Género / Compromiso (valores sobre 100)	**Compromiso Afectivo**	**Compromiso de Continuidad**	**Compromiso Normativo**
Hombre	81.70	**64.54**	69.42
Mujer	**86.94**	60.89	**76.41**
Media total	85.03	62.23	73.86

Tabla 6. CA, CC, CN por género.

En cuanto a la edad, podemos observar que existe una correlación positiva con el CA y CN pero negativa con el CN. Por tanto, si observamos la tendencia de cada tipo de compromiso por edad (gráfico 5) los captadores F2F tienden a tener mayor CA y CC pero menor CN cuanto más años tienen.

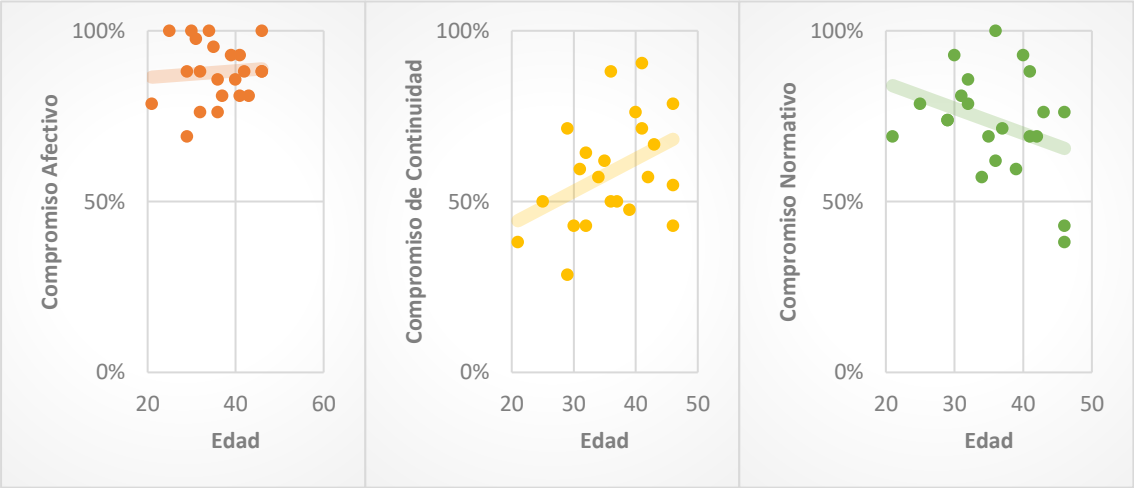


Gráfico 5.CA, CC, CN por edad

En cuanto a la antigüedad, podemos observar que existe una correlación positiva entre esta y el CA y CC no siendo así con el CN. Por tanto, los captadores F2F en MSF tienden a tener mayor CA y CC cuanto más tiempo hace que permanecen en la organización sin embargo el CN tiende a ser más bajo cuanto mayor es la antigüedad del captador. Tal es así, que si observamos las dispersiones de compromiso (CA, CC y CN) por antigüedad (Gráfica 6) vemos como la mayoría

de captadores toman valores más elevado de CA y CC cuanto mayor es su antigüedad, mientras que esta tendencia es inversa para el CN.

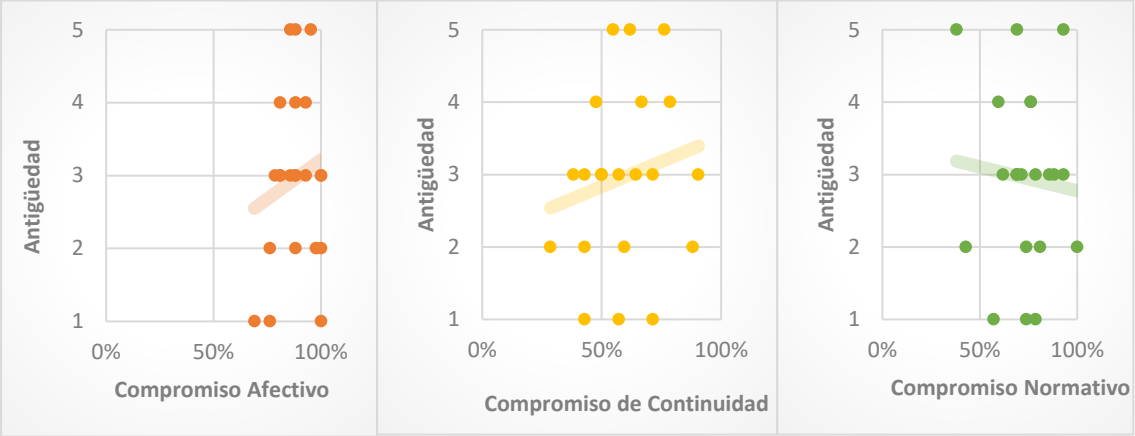


Gráfico 6. CA, CC; CN por Antigüedad

Y en cuanto a la carga familiar, como hemos explicado al principio, tomando las respuestas "no" valor 0 y las respuestas "si" valor 1, podemos observar que existe correlación positiva entre los tres tipos de compromiso y tener carga familiar. Tal es así, que, si observamos los valores medios de CA, CC y CN en función de tener o no tener carga familiar (tabla 7) los captadores que sí tienen carga familiar tienen mayor CA, CC y CN que los que no tienen carga familiar y en los tres casos los valores superan a la media general.

Carga familiar / Compromiso (valores sobre 100)	Compromiso Afectivo	Compromiso de Continuidad	Compromiso Normativo
No (sin carga)	84.24	58.78	72.91
Si (con carga)	**86.02**	**66.56**	**75.05**
Media Total	85.03	62.23	73.86

Tabla 7. CA, CC, CN por carga familiar

Para analizar *la satisfacción intrínseca y extrínseca* como antecedentes del compromiso organizacional, a continuación, presentamos las correlaciones existentes entre estas variables (tabla 8).

Correlaciones	Compromiso Afectivo	Compromiso de Continuidad	Compromiso Normativo
Satisfacción Extrínseca	0.53562	0.04643	0.08042
Satisfacción Intrínseca	0.55160	0.07383	0.09488

Tabla 8. Satisfacción y Compromiso Correlaciones

Como podemos observar (tabla 8) los tres componentes del compromiso en los captadores F2F de MSF correlacionan de manera positiva con la satisfacción extrínseca (SE) y la satisfacción

intrínseca (SI), siendo en todos los casos la SI la que mayor correlaciona con los tipos de compromiso, siendo la correlación entre SI y CA la más fuerte de todas, seguida por la SE y CA. Para más detalle en cuanto a la SE y SI de los captadores F2F como determinantes del compromiso, los siguientes gráficos 7 y 8 resumen la satisfacción percibida en cada uno de sus componentes.

Gráfico 7. Satisfacción en factores Extrínsecos

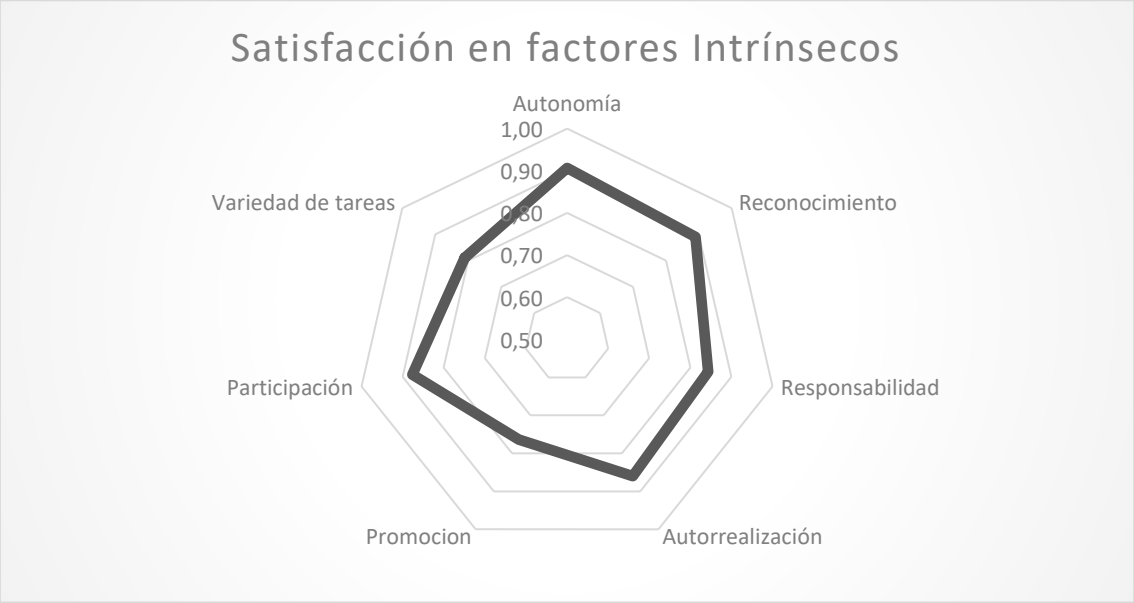


Gráfico 8. Satisfacción en factores Intrínsecos

Tal como podemos observar en la satisfacción extrínseca de los F2F (gráfico 7) son las condiciones físicas de su trabajo y la estabilidad percibida los factores extrínsecos o higiénicos que presentan menores niveles de satisfacción. Y si observamos la satisfacción intrínseca (gráfico 8), son las posibilidades de promoción y la variedad de tareas los factores intrínsecos o motivacionales los que presentan menores niveles de satisfacción.

Y para analizar el *absentismo y productividad* como implicaciones o consecuencias del compromiso organizacional, a continuación, presentamos las correlaciones existentes entre estas variables para todos los encuestados (tabla 9) y las mismas sin incluir a captadores que lleven menos de 6 meses trabando en la organización (tabla 10) por entender que no han tenido suficiente para ausentarse ni para alcanzar su óptima capacidad productiva siendo que todavía están en tiempo de adaptación y aprendizaje.

Correlaciones	Compromiso Afectivo	Compromiso de Continuidad	Compromiso Normativo
Absentismo	-0.006179353	0.05670835	0.09299338
Productividad	0.348369784	0.02760748	-0.04386915

Tabla 9. Absentismo, productividad, CA, CC, CN Correlaciones (todos los captadores)

Correlaciones	Compromiso Afectivo	Compromiso de Continuidad	Compromiso Normativo
Absentismo	-0.09094711	0.1521510	0.2581982
Productividad	0.34516532	0.2296670	0.1877465

Tabla 10. Absentismo, productividad, CA, CC, CN Correlaciones (captadores de más de 6 meses de antigüedad)

Si comparamos las correlaciones obtenidas en ambas tablas (tabla 9 y 10) vemos que el valor de las mismas es mucho más fuerte cuando filtramos a captadores con más de 6 meses de antigüedad. El absentismo de los captadores tiende a ser menor cuanto mayor es el compromiso afectivo, sin embargo, el CC y CN no beneficia a la reducción del absentismo. Y la productividad de los captadores tiende a ser mayor cuanto mayor es el compromiso de estos, sobre todo el compromiso de tipo afectivo.

4.4 Validación de Hipótesis:

-H1 Para explicar el compromiso de continuidad en los captadores la satisfacción extrínseca será más importante que la satisfacción intrínseca y los captadores con mayor satisfacción extrínseca tendrán un mayor compromiso de continuidad.

Nuestra hipótesis número 1 queda demostrada a medias, la primera parte, *para explicar el compromiso de continuidad en los captadores la satisfacción extrínseca será más importante que la satisfacción intrínseca,* no queda demostrada. Si observamos la tabla 8 de correlaciones entre satisfacción intrínseca y extrínseca (SE, SI) y los tipos de compromiso (CA, CC, CN), vemos que la correlación que tiene el CC con la SE (0.04643) es menor que la que tiene con la SI (0.07383), por tanto. es la satisfacción intrínseca la que mejor determina el compromiso de continuidad de los captadores F2F.

Sin embargo, la segunda parte de nuestra primera hipótesis, *los captadores con mayor satisfacción extrínseca tendrán un mayor compromiso de continuidad,* sí queda demostrada. Podemos verlo en la correlación (tabla 8) entre ambas variables que es positiva (0.04643) y en el siguiente gráfico 9 de dispersión entre ambas variables.

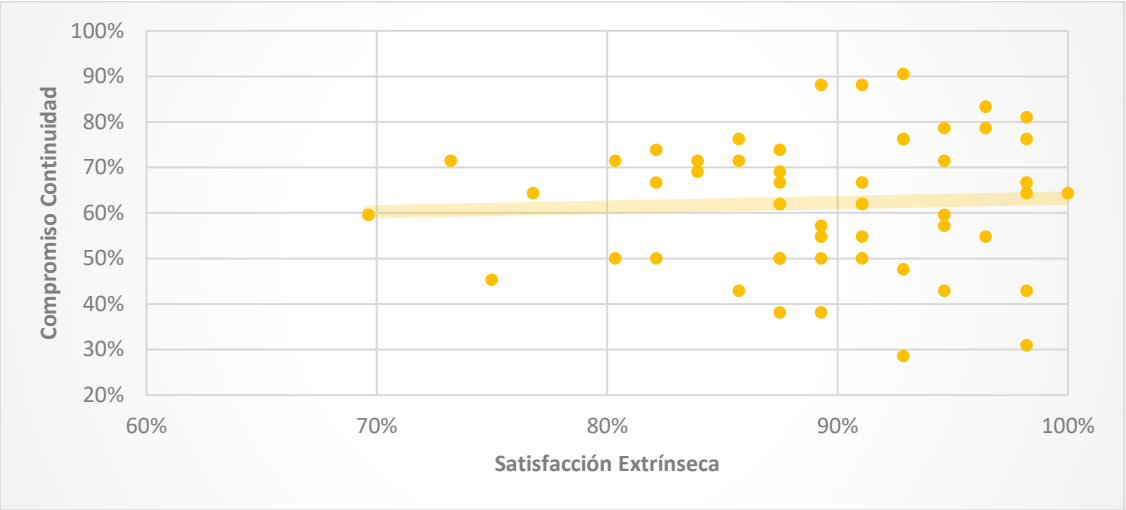


Gráfico 9. CC y SE dispersión y tendencia

Por último, en el siguiente gráfico 10, vemos representado como el compromiso de continuidad de los captadores F2F de MSF es superior a la media cuando estos tienen una satisfacción extrínseca más elevada y el CC es inferior a la media cuando la SE es baja. Para la elaboración de este gráfico 10 se consideró *SE alta* todos los encuestados con SE por encima de su valor medio (SE medio 89,4 sobre 100) y *SE baja* todos los encuestados con SE por debajo de este valor medio.

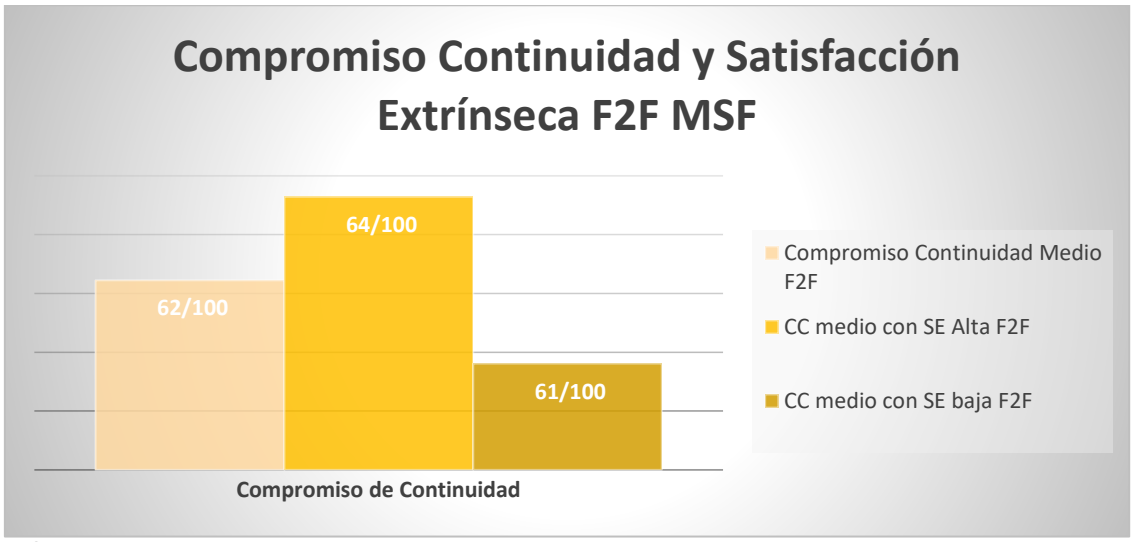


Gráfico 10. CC y SE comparativa de medias

-H2 La satisfacción intrínseca de los captadores será más importante que la satisfacción extrínseca para explicar el compromiso afectivo.

Nuestra hipótesis número 2 queda demostrada. Si observamos la tabla 8 de correlaciones entre satisfacción intrínseca y extrínseca (SE, SI) y los tipos de compromiso (CA, CC, CN), vemos que la correlación existente entre SI y CA es mayor que en el caso de SE y CA (0.55160 > 0.53562). Por tanto, el compromiso afectivo de nuestros captadores F2F de MSF viene mayormente explicado por su satisfacción intrínseca laboral. De manera gráfica podemos ver en el siguiente gráfico 11, cómo a mayor satisfacción intrínseca mayor es el compromiso afectivo del F2F.

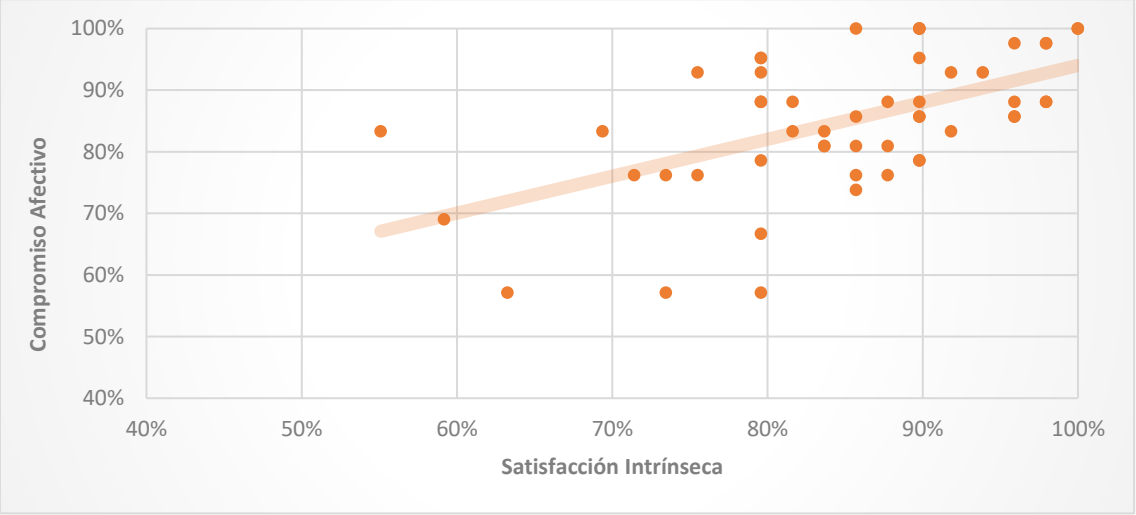


Gráfico 11 CA Y SI dispersión y tendencia

-H3 Los captadores con mayor satisfacción intrínseca tendrán un compromiso afectivo más elevado.

Nuestra hipótesis número 3 queda demostrada. Además de existir una correlación fuerte y positiva entre compromiso afectivo CA y satisfacción intrínseca SI como demostramos en la hipótesis 2, en el siguiente gráfico 12 podemos observar como el CA de los captadores F2F de MSF es superior a la media cuando estos tienen una SI más elevada y el CA es inferior a la media cuando la SI es baja. Para la elaboración de este gráfico 12 se consideró *SI alta* todos los encuestados con SI por encima de su valor medio (SI medio 85 sobre 100) y *SI baja* todos los encuestados con SI por debajo de este valor medio.

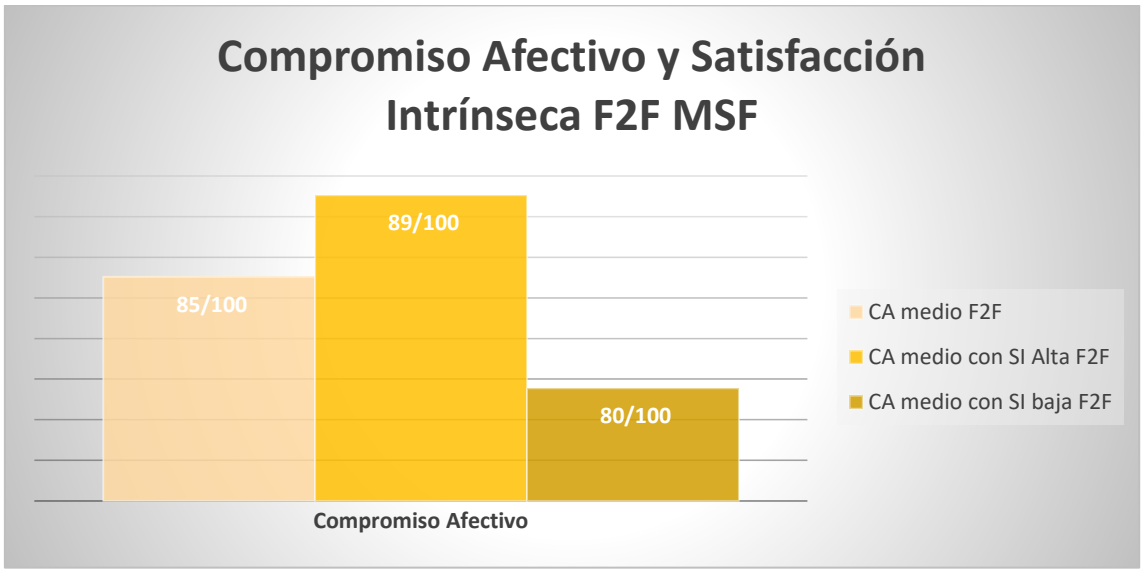


Gráfico 12. CA y SI comparativa de medias

-H4 El absentismo será menor en aquellos captadores que tengan mayor compromiso afectivo.

Nuestra hipótesis número 4 queda demostrada, pero débilmente. Si observamos las correlaciones en tablas 9 y 10 entre CA y Absentismo vemos como estas variables correlacionan de manera ligeramente negativa, es decir, cuanto mayor es el compromiso afectivo de los captadores F2F menor tiende a ser el absentismo. Esta relación inversa es algo más fuerte si filtramos nuestros encuestados teniendo en cuenta aquellos que llevan más de 6 meses de antigüedad en la organización, dado que los que los llevan menor tiempo todavía no han tenido, la oportunidad de ausentarse tantas veces como el resto. A continuación, vemos la representación gráfica de esta leve correlación negativa entre CA y Absentismo.

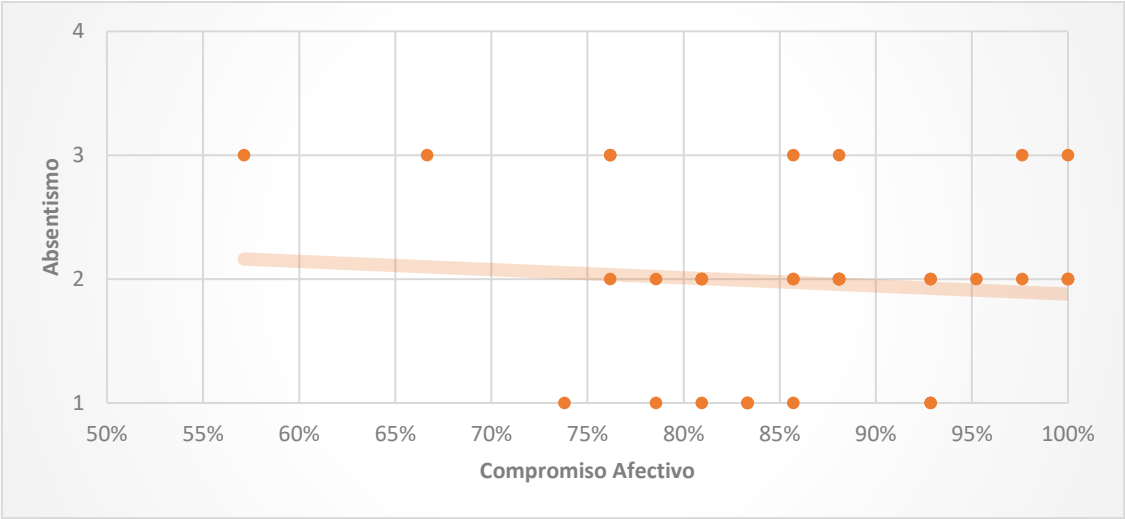


Gráfico 13. CA y Absentismo dispersión y tendencia (captadores con antigüedad mayor a 6 meses)

Si tomamos en cuenta el CA de los que tienen bajo absentismo (entre 0-1 justificantes de ausencia en el último año) y el CA de los que tienen muy alto absentismo (más de 5 justificantes de ausencia en el último año), podemos observar (gráfico 14) que los que tienen bajo absentismo tienen un compromiso afectivo 3 puntos porcentuales por encima de los que tienen muy alto absentismo (84/100 > 81/100).

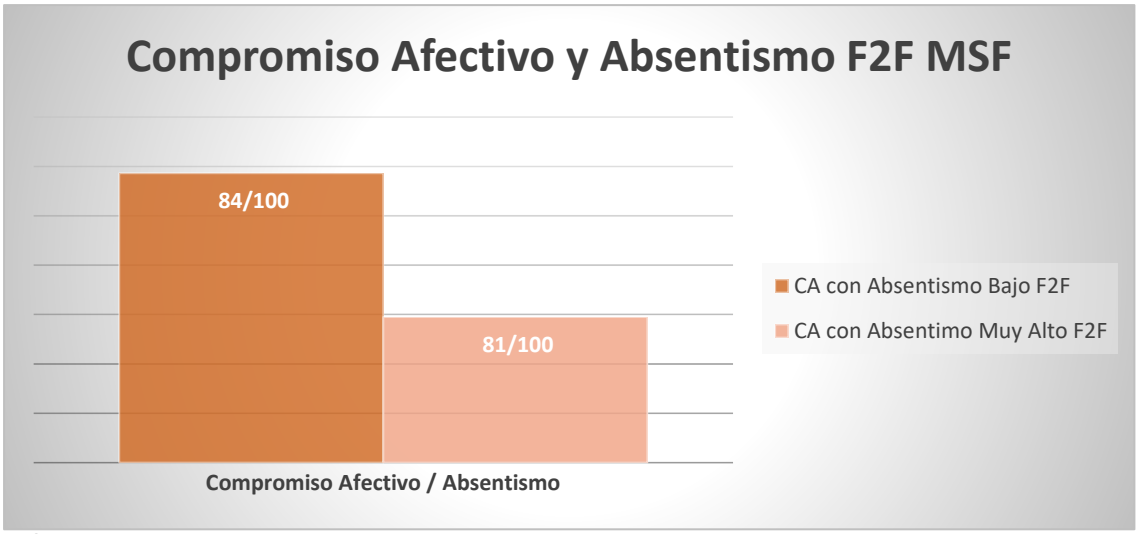


Gráfico 14. CA y Absentismo comparativa de medias (captadores con antigüedad mayor a 6 meses)

Sin embargo, cabe destacar y llama la atención que el CA de los que tienen bajo absentismo (entre 0-1 justificantes de ausencia) con valor medio de 84 sobre 100 es inferior al CA de los que tienen un absentismo alto o medio (entre 2-4 justificantes de ausencia) con valor medio del 89 sobre 100. De hecho, la mayoría de encuestados a pesar de tener un elevado compromiso afectivo manifiestan haberse ausentado a su puesto de trabajo entre 2-4 veces los últimos 12 meses, lo cual podemos considerar como un absentismo bastante elevado teniendo en cuenta que el trabajo de captador de socios es de media jornada 4 horas por día.

-H5 La productividad será más alta cuanto mayor sea el compromiso afectivo de los captadores.

Nuestra hipótesis número 5 queda claramente demostrada. Si observamos las correlaciones en tablas 9 y 10 entre CA y Productividad vemos como estas variables correlacionan de manera positiva, es decir, cuanto mayor es el compromiso afectivo de los captadores F2F en MSF mayor es la productividad alcanzada. Filtrando los datos de nuestros encuestados teniendo en cuenta aquellos que llevan más de 6 meses de antigüedad en la organización, dado que los que llevan menor tiempo todavía están adaptándose al puesto y su productividad no es todavía la que mejor les representa, podemos observar esta relación directa y positiva entre CA y Productividad representada en el siguiente gráfico 15.

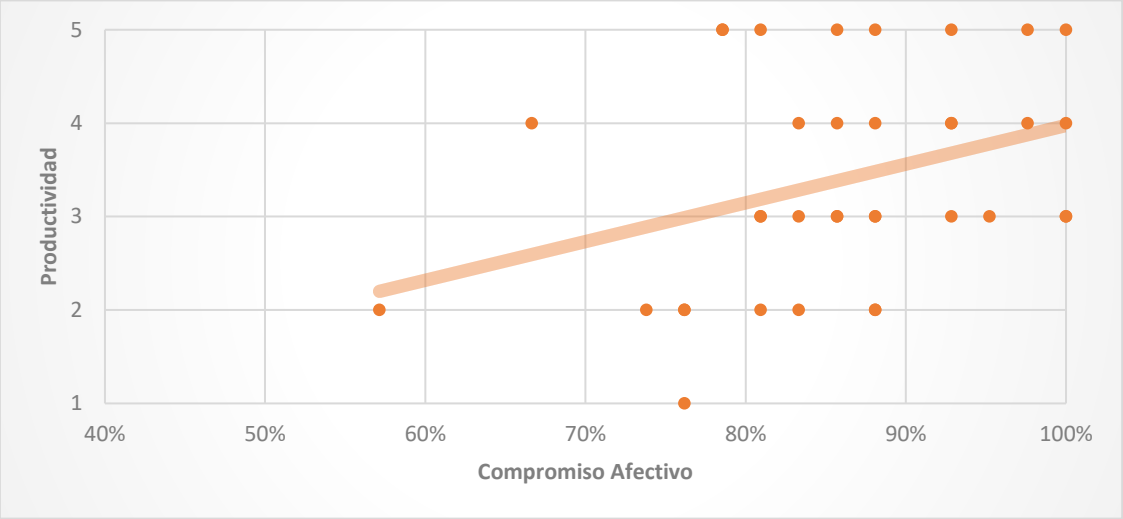


Gráfico 15. CA y Productividad dispersión y tendencia (captadores con antigüedad mayor a 6 meses)

Si tomamos en cuenta el CA de los que tienen alta productividad (4 y 5) y el CA de los que tienen baja productividad (1 y 2) podemos observar (gráfico 16) que los que tienen alta productividad presentan un compromiso afectivo notablemente por encima de los que tienen baja productividad (88/100 > 78/100).

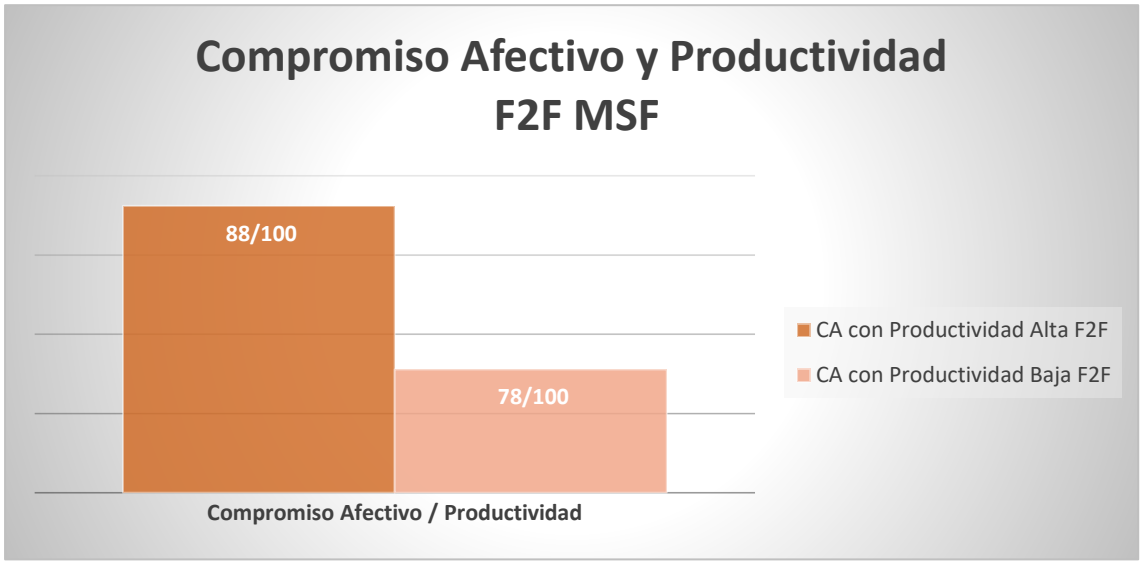


Gráfico 16. CA y Productividad comparativa de medias (captadores con antigüedad mayor a 6 meses)

-H6 La productividad será más alta cuanto mayor sea el compromiso normativo de los captadores (pero su relación será más débil que la que tiene con el compromiso afectivo).

Nuestra hipótesis número 6 queda demostrada, pero solo si discriminamos captadores con menos de 6 meses de antigüedad. Si observamos las correlaciones en tablas 9 y 10 entre CN y Productividad vemos como estas variables correlacionan de forma ligeramente negativa. Sin embargo, si filtramos nuestros encuestados teniendo en cuenta aquellos que llevan más de

6 meses de antigüedad en la organización, dado que los que llevan menor tiempo todavía están adaptándose al puesto y su productividad no es todavía la que mejor les representa, la correlación es positiva pero inferior a la correlación existente entre CA y productividad (0.1877465 > 0.34516532). Por tanto, los captadores F2F de MSF con mayor CN tienden a tener mayores niveles de productividad (representado en gráfico 17) aunque esta relación es algo más débil que la que existe entre el CA y la productividad.

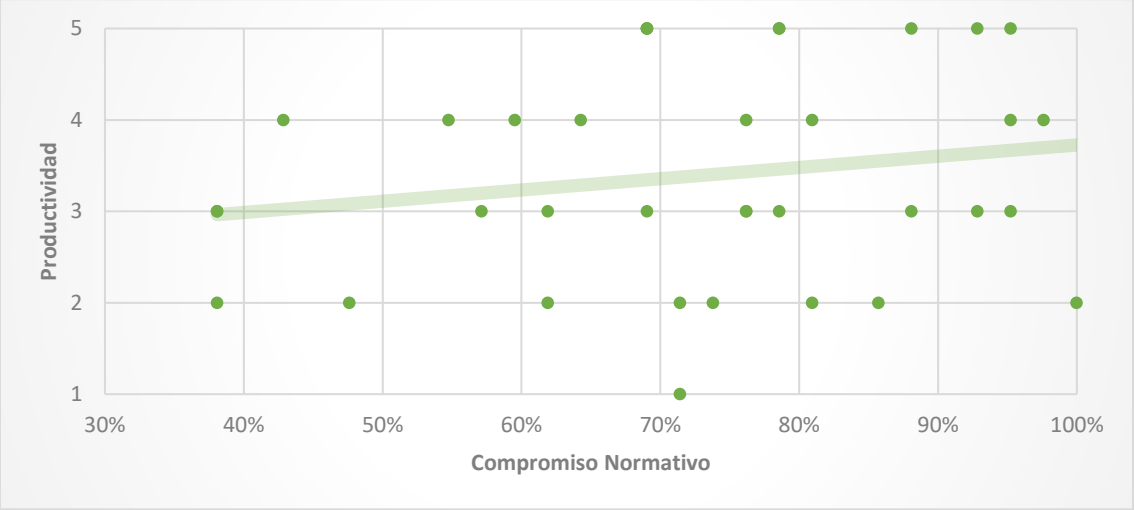


Gráfico 17. CN y Productividad dispersión y tendencia (captadores con antigüedad mayor a 6 meses)

Por último, si tomamos en cuenta el CN de los que tienen alta productividad (4 y 5) y el CN de los que tienen baja productividad (1 y 2) podemos observar (gráfico 18) que los que tienen alta productividad presentan un compromiso normativo cinco puntos por encima de los que tienen baja productividad (76/100 > 70/100).

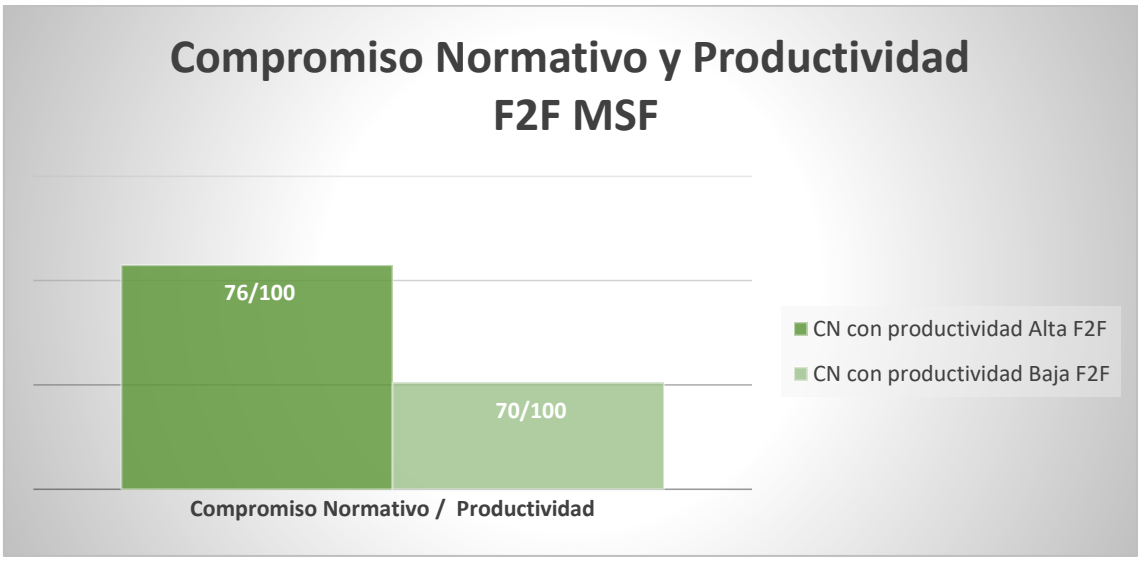


Gráfico 18. CN y Productividad comparativa de medias (captadores con antigüedad mayor a 6 meses)

4.5 Conclusiones y recomendaciones

Los resultados obtenidos en el F2F andaluz de Médicos sin Fronteras han sido en términos generales muy positivos. El nivel de compromiso es elevado predominando principalmente el compromiso de tipo afectivo. Esto nos indica que el vínculo emocional con la organización de estos trabajadores es fuerte, lo que supone sentimientos presentes de orgullo, afecto, identificación e interiorización con los objetivos organizacionales. Es de esperar que, en su mayoría, estos captadores no tengan deseos de abandonar la organización y que el vínculo psicológico que tienen con la misma favorezca un contrato psicológico de tipo relacional tal que se manifieste en comportamientos de tipo positivo en beneficio de la organización y sus objetivos.

En cuanto al compromiso de continuidad (CC), ha sido elevado, pero considerablemente más bajo que el compromiso afectivo (CA) y compromiso normativo (CN) con lo cual *los costes de abandonar la organización* que sopesan los captadores son elevados, pero no es "la necesidad de trabajar" el motor principal que impulsa el compromiso de estos trabajadores con la organización. Esta presencia relativamente más baja del CC frente al CA y CN también nos refleja una baja presencia de contratos psicológicos de tipo transaccionales en los captadores F2F de Médicos sin Fronteras (MSF). Y en cuanto al compromiso normativo, este se manifiesta con valores elevados lo cual resulta predecible al tratarse de empleados de una organización médico humanitaria como es Médicos sin Fronteras, destacada en el sector, con una misión social humanitaria admirable. El hecho de trabajar internamente para una ONG ya supone por sí mismo en muchos captadores F2F una necesidad interna moral y ética de cumplir con la organización, sus objetivos y sus miembros.

Los resultados más destacables discriminados por género, edad, antigüedad y carga familiar también han contribuido a la observación de importantes conclusiones a tener en cuenta en la gestión y coordinación de estos equipos como también en sus procesos de selección de personal. Las mujeres desarrollan mayores niveles de compromiso afectivo que los hombres, ocurriendo lo mismo con el compromiso normativo, lo cual demuestra en ellas mayor responsabilidad o propensión a "hacer lo correcto" que en ellos. La presencia de carga familiar también demuestra ser un indicativo de mayores niveles de compromiso en general lo cual es positivo para la organización, sin embargo, es un factor que favorece especialmente al compromiso de continuidad por necesidad. La edad influye positivamente en el CA y CC, sin embargo, es en el compromiso de continuidad dónde más afecta, lo cual podemos atribuirlo a que a mayor edad mayores son las responsabilidades a las que hacer frente, lo que eleva los costes de abandonar la organización. Por último, la antigüedad o experiencia de los captadores favorece principalmente la presencia de compromiso afectivo y decrece la presencia de compromiso normativo. Una vez que el captador ha tenido tiempo suficiente de demostrar sus habilidades se reduce esta obligación moral de cumplir con la organización porque el captador

ya sabe que es capaz y actúa en benéfico de ésta desde una perspectiva más voluntaria y afectiva e interiorizada con los objetivos.

Atendiendo la satisfacción laboral como antecesora del compromiso en los captadores F2F, concluimos que la satisfacción percibida hacia los factores intrínsecos del trabajo, con un valor medio de 85 sobre 100, son los mejores predictores del compromiso en general y del compromiso afectivo en particular y mayor instancia. Por lo que si se quisiera desarrollar mayor compromiso afectivo en los captadores sería necesario trabajar en beneficio de los factores intrínsecos. Los resultados obtenidos nos reflejan que los factores intrínsecos o motivacionales con mayor capacidad de mejoran son los que tienen que ver con la variedad de tareas a desempeñar y las posibilidades de promoción. Atendiendo la teoría de Herzberg podemos asegurar que enriquecer las tareas que desarrollan los F2F en MSF y favoreciendo sus posibilidades de promoción se incrementaría en estos la satisfacción laboral y su compromiso principalmente afectivo.

El enriquecimiento del captador F2F y sus posibilidades de promoción dentro de MSF se podrían mejorar generando una mayor integración entre captadores y departamento de Fundraising. Actualmente la variedad de tareas a desarrollar y las posibilidades de promoción de los captadores en MSF se limitan al F2F, sería interesante generar mayor integración de estos con el departamento de captación de fondos en general, por ejemplo, haciéndoles partícipes de sus reuniones informativas y actividades de Team Building que organizan, como también ofreciéndoles una formación más amplia sobre captación de fondos en todos sus canales que no les limite tan solo a conocer la técnica face to face.

En cuanto a la satisfacción extrínseca en general de los captadores, con un resultado medio de 89 sobre 100, vale destacar que, por detrás de la SI, es también predictora del compromiso especialmente de tipo afectivo. Atendiendo la teoría de Herzberg y observando los resultados y sus áreas de mejora podemos afirmar que si MSF mejora la estabilidad y las condiciones físicas del trabajo de sus captadores es posible evitar insatisfacción en los mismos y favorecer de esta manera sus niveles de compromiso afectivo.

Por último, en cuanto a cómo afecta el compromiso a la productividad y absentismo, concluimos en que el compromiso, principalmente de tipo afectivo, tiene mayores implicaciones sobre la productividad que sobre la el absentismo. De hecho, la evidencia de que un bajo absentismo sea consecuencia de un alto compromiso afectivo ha quedado muy débilmente demostrada. Lo que nos da a pensar que el elevado absentismo presente en el F2F de MSF tiene más que ver con otras variables, como pueden ser las propias condiciones físicas del trabajo lo cual se podría mejorar favoreciendo la captación F2F en stands mejor confeccionados, por ejemplo, ubicados en espacios que cuenten con aire acondicionado y calefacción, proporcionando mayor resguardo al frío, calor y humedad del trabajo en calle. Sin embargo, la evidencia de que el compromiso afectivo, seguido por el normativo, favorecen la productividad ha quedado ampliamente

demostrada, lo que nos refleja la conclusión más importante de nuestro trabajo: *Desarrollar compromiso elevado, principalmente de tipo afectivo, en los captadores, será un gran determinante para conseguir altos niveles de productividad sostenible en la captación de fondos, lo cual será posible con al enriquecimiento de los factores intrínsecos que inciden en la satisfacción laboral.*

Para futuras líneas de investigación sería interesante llevar a cabo este mismo estudio del compromiso en los F2F con la satisfacción laboral como antecedente, en captadores de otras organizaciones diferentes y en captadores empleados de subcontratas externos a la ONG que representan. Es de suponer que los captadores F2F externos tengan menores niveles de compromiso afectivo y que la satisfacción laboral no sea la misma en todas las organizaciones, pues las condiciones que estas ofrezcan determinarán la satisfacción laboral intrínseca y extrínseca de sus captadores y por ende cómo se presenten las dimensiones de compromiso en sus captadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Angle, H. L., & Perry, J. L. (1983). Organizational commitment: Individual and organizational influences. Work and occupations, 10(2), 123-146.

Arsenault, A., & Dolan, S. (1983). The role of personality, occupation and organization in understanding the relationship between job stress, performance and absenteeism. Journal of Occupational Psychology, 56(3), 227-240.

A.E.F.R. Asociación Española de Fundraising (2015). Manual de Buenas Prácticas Captación F2F. Código de buenas prácticas de Fundraising.

Ayensa, E. J., & Menorca, M. L. G. (2007). Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo. In Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro (p. 252). Universidad de La Rioja.

Begley, T. M., & Czajka, J. M. (1993). Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. Journal of Applied psychology, 78(4), 552.

Becker, H.S. (1960) Notes on the concept of commitment. American Journal of Sociology, Nº 66.

Bilbao, J., & Vega, M. (2010). NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción. España: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene Personal.

Boada, J. (s.f.) Bases del comportamiento humano para gestores de recursos humanos [pdf].

Böhrt, R., Romero, C.; Díaz B., F. (2014). Organizational commitment among workers: a study in four bolivian organizations. Ajayu Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología UCBSP, 12(2), 227-245.

Brooke, P. P. (1986). Beyond the Steers and Rhodes model of employee attendance. Academy of Management review, 11(2), 345-361.

Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (1990). Building organizational commitment: A multifirm study. Journal of occupational Psychology, 63(3), 245-261.

Çetinkaya, A. Ş. (2011). The impact of employee motivation on emotional commitment: Research undertaken in a five-star hotel. Journal of Transnational Management, 16(3), 149-156.

Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castañeda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. Journal of Applied Psychology, 79(3), 370–380.

Ferro-Soto, C., García-Alonso, E., & Lareo-Lodeiro, B. (2014). Determinantes del absentismo laboral según enfoque sociológico. Caso: empresa auxiliar automoción española. Revista venezolana de gerencia, 19(68), 575-597.

Frías, P. (2014). Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y. Tesis para grado de maestría. Universidad de Chile, Santiago, Chile.

Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. Journal of applied psychology, 55(3), 259.

Johnson, R. E., & Chang, C. H. (2006). “I” is to continuance as “We” is to affective: the relevance of the self-concept for organizational commitment. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 27(5), 549-570.

Kalleberg, A. L., & Marsden, P. V. (1993). Organizational commitment and job performance in the US labor force (pp. 235-257). University of North Carolina University.

Gallardo, E. G. (2008). Evolución en el estudio y medida del compromiso organizativo: problemáticas y soluciones. In Estableciendo puentes en una economía global (p. 17). Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.

Gallardo, E. G., & i Ivern, X. M. T. (2007). Revisión de las aportaciones teóricas sobre el compromiso organizativo: ¿acaso importan las actitudes? In Empresa global y mercados locales: XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, 6, 7 y 8 de junio de 2007 (p. 30). Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.

García del Junco, J. G., & dos Santos, J. M. B. (2008). Satisfacción profesional y compromiso organizativo: un meta-análisis. Revista europea de dirección y economía de la empresa, 17(3), 61-78.

Garrigo S., M. J.; Pérez S., M.P. (1998) Satisfacción de los clientes internos: El Papel estratégico de la gestión de los Recursos Humanos. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa 4 (3), 13.28.

Guest, D., & Conway, N. (1997). Employee motivation and the psychological contract: The third annual IPD survey of the state of the employment relationship. London: Institute of Personnel and Development.

González, T. F., & Guillen, M. (2008). Organizational commitment: A proposal for a wider ethical conceptualization of ‘normative commitment’. Journal of Business Ethics, 78(3), 401-414.

Herzberg, F. M., & Mausner, B. (1959). B. & Snyderman, B.(1959). The motivation to work, 2, 49-58.

Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction, ed. Dunnette, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago: Rand McNally.

Mateos, J. F. M. (2006). Absentismo laboral. FC Editorial.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. Psychological bulletin, 108(2), 171.

Mathieu, J. E. (1991). A cross-level nonrecursive model of the antecedents of organizational commitment and satisfaction. Journal of applied psychology, 76(5), 607.

Mayer, J. P.; Schoorman, F. D. (1998). “Differentiating antecedents of organizational commitment: A test of March and Simon’s model”. Journal of Organizational Behavior (núm. 19, págs. 15-28).

Meyer, J. P. &. Allen, N. J., (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology, 63(1), 1–18

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1(1), 61–89.

Meyer, J. P.; Allen, N. J. (1984). "Testing the 'side-bet theory' of organization commitment: Some methodological considerations". Journal of Applied Psychology (núm. 69, págs. 372-378).

Meyer, J. P.; Parfyonova, N. M. (2010). "Normative commitment in the workplace: a theoretical analysis and reconceptualization". Human Resource Management Review (núm. 20, págs. 283-294).

Meyer, J. P., Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace. Towars a general model. Human Resource Management Review, Nº 11.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. Journal of vocational behavior, 61(1), 20-52.

Montoya S., E. M. (2014). Validación de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en trabajadores de un contact center. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima, Perú.

Newstrom, J. W. (2011). Comportamiento Humano en el Trabajo (6ª ed.). D.F., México: McGraw-Hill Interamericana de España S.L..Peiró, J. Prieto, F (1996) "Tratado de psicología del trabajo. Volumen I: La actividad laboral en su contexto." Editorial Síntesis, Madrid.

Ortega Leyva, V. & Martín Quirós, M. A. (2003) Adaptación al castellano de la versión revisada de las Commitment Scales de Meyer, Allen y Smith (1993). Encuentros en Psicología Social 1(1), 7-11.

Porter, L.; Steers, R.; Mowday, R.; Boulian, P. (1974). "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians". Journal of Applied Psychology (vol. 5, núm. 59, págs. 603-609).

Porter, L. W., Steers, R. M., & Mowday, R. T. (2005). Do employee attitudes towards organizations matter? The study of employee commitment to organizations. Great minds in management, 171-189.

Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). Absenteeism and turnover of hospital employees. JAI press.

Ruiz G, J. (2018). Dossier Cómo hacer tu primer plan de Fundraising. 15 pasos a seguir en tu estrategia de fundraising. Asociación Española de Fundraising.

Ruiz A. R., J. L. (2013). El compromiso organizacional: Un valor personal y empresarial en el marketing interno. Revista de Estudios Empresariales. Segúnda época. (num 1, págs. 67-86)

Tena, G. T. (2002). El contrato psicológico: relación laboral empresa-trabajador. Acciones e investigaciones sociales, (15), pág 97.

Tetrick, L. E., & LaRocco, J. M. (1987). Understanding, prediction, and control as moderators of the relationships between perceived stress, satisfaction, and psychological well-being. Journal of Applied psychology, 72(4), 538.

Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. Journal of occupational Psychology, 52(2), 129-148.

Young, B. S., Worchel, S., & Woehr, D. J. (1998). Organizational commitment among public service employees. Public personnel management, 27(3), 339-348.

Anexos

Encuesta Captadores F2F MSF

El presente cuestionario es anónimo y solo para captadores de socios F2F en Médicos sin Fronteras. Su fin es puramente académico y estadístico por lo que se pide contestar con la máxima sinceridad posible para asegurar la veracidad del estudio empírico a realizar.

DADA LA SITUACIÓN ACTUAL DE CONFINAMIENTO POR EL COVID 19 POR FAVOR PARA CONTESTAR ES NECESARIO LO HAGAS PENSANDO EN TU SITUACIÓN HABITUAL DE CAPTADOR DE SOCIOS F2F EN ACTIVO. MUCHAS GRACIAS.
*Obligatorio

1. Género *

Marca solo un óvalo.

- Mujer
- Hombre

2. Edad *

_____

3. ¿Familiares a Cargo? Ejemplo: hijos/as *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

4. Selecciona tu equipo F2F *

Marca solo un óvalo.

- Malaga AM
- Malaga PM
- Granada
- Sevilla
- Cadiz
- Jerez
- Itinerante Jerez
- Otro

5. Antigüedad en el F2F en MSF *

Marca solo un óvalo.

- Entre 1-6 meses
- Entre 7 meses - 1 año
- Entre 1 y 2 años
- Entre 2 y 4 años
- Más de 4 años

¿Qué tan de acuerdo estás con las siguientes afirmaciones?

Tienes 7 (siete) posibles respuestas, selecciona la que mejor creas que se adapta a ti. Recuerda ser lo más sincero que puedas, gracias.

6. Estaría muy contento/a de pasar el resto de mi carrera dentro del F2F en MSF *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Muy en Desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Muy de Acuerdo

7. Realmente siento como propios los problemas que se presentan al F2F en MSF *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Muy en Desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Muy de Acuerdo

8. Siento un fuerte sentido de pertenencia al F2F en MSF *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Muy en Desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Muy de Acuerdo

9. Me siento emocionalmente unido/a al F2F en MSF *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Muy en Desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Muy de Acuerdo

10. Me siento como "parte de la familia" en el F2F en MSF *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Muy en Desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Muy de Acuerdo

11. El F2F en MSF tiene un gran significado personal para mi *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Muy en Desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Muy de Acuerdo

12. Ahora mismo, permanecer al F2F en MSF es una cuestión de necesidad más que de deseo *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Muy en Desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Muy de Acuerdo

13. Aunque quisiera, sería muy duro para mi dejar el F2F en MSF ahora *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Muy en Desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Muy de Acuerdo

14. Demasiado en mi vida se vería trastocado si decidiera que quiero dejar el F2F en MSF ahora mismo *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Muy en Desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Muy de Acuerdo

15. Creo que tengo muy pocas opciones para considerar marcharme del F2F en MSF *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Muy en Desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Muy de Acuerdo

16. Si no hubiese puesto ya tanto de mi en el F2F de MSF, podría considerar trabajar en otro lugar *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Muy en Desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Muy de Acuerdo

17. Una de las pocas consecuencias negativas de abandonar el F2F en MSF podría ser la escasez de alternativas disponibles *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Muy en Desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Muy de Acuerdo

18. Siento obligación de continuar con mi coordinador actual *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Muy en Desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Muy de Acuerdo

19. Incluso si fuera para mi beneficio, no siento que estaría bien dejar ahora el F2F en MSF *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Muy en Desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Muy de Acuerdo

20. Me sentiría culpable si dejase el F2F en MSF ahora *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Muy en Desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Muy de Acuerdo

21. El F2F en MSF merece mi lealtad *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Muy en Desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Muy de Acuerdo

22. No dejaría el F2F en MSF ahora mismo porque tengo un sentido de obligación con las personas que lo componen *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Muy en Desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Muy de Acuerdo

23. Le debo mucho al F2F en MSF *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Muy en Desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Muy de Acuerdo

Escala de Satisfacción

Tienes 7 (siete) posibles grados de satisfacción. ¿Qué tan satisfecho estás con...?

24. Las Condiciones físicas de tu trabajo (lugar, temperatura, iluminación,etc.) *

Selecciona todos los que correspondan.

	1 Muy Insatisfecho	2 Insatisfecho	3 Moderadamente Insatisfecho	4 Ni Satisfecho ni Insatisfecho	5 Moderadamente Satisfecho	6 Satisfecho	7 Muy Satisfecho
Escoge:	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

25. La libertad para elegir tu propio método de trabajo (discurso, negociación, etc.) *

Selecciona todos los que correspondan.

	1 Muy Insatisfecho	2 Insatisfecho	3 Moderadamente Insatisfecho	4 Ni Satisfecho ni Insatisfecho	5 Moderadamente Satisfecho	6 Satisfecho	7 Muy Satisfecho
Escoge:	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

26. Tus compañeros/as de trabajo *

Selecciona todos los que correspondan.

	1 Muy Insatisfecho	2 Insatisfecho	3 Moderadamente Insatisfecho	4 Ni Satisfecho ni Insatisfecho	5 Moderadamente Satisfecho	6 Satisfecho	7 Muy Satisfecho
Escoge:	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

27. Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho *

Selecciona todos los que correspondan.

	1 Muy Insatisfecho	2 Insatisfecho	3 Moderadamente Insatisfecho	4 Ni Satisfecho ni Insatisfecho	5 Moderadamente Satisfecho	6 Satisfecho	7 Muy Satisfecho
Escoge:	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

28. Tu superior inmediato (tu dinamizador/a) *

Selecciona todos los que correspondan.

	1 Muy Insatisfecho	2 Insatisfecho	3 Moderadamente Insatisfecho	4 Ni Satisfecho ni Insatisfecho	5 Moderadamente Satisfecho	6 Satisfecho	7 Muy Satisfecho
Escoge:	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

29. Responsabilidad que se te ha asignado *

Selecciona todos los que correspondan.

	1 Muy Insatisfecho	2 Insatisfecho	3 Moderadamente Insatisfecho	4 Ni Satisfecho ni Insatisfecho	5 Moderadamente Satisfecho	6 Satisfecho	7 Muy Satisfecho
Escoge:	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

30. Tu salario *

Selecciona todos los que correspondan.

	1 Muy Insatisfecho	2 Insatisfecho	3 Moderadamente Insatisfecho	4 Ni Satisfecho ni Insatisfecho	5 Moderadamente Satisfecho	6 Satisfecho	7 Muy Satisfecho
Escoge:	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

31. La posibilidad de utilizar tus capacidades *

Selecciona todos los que correspondan.

	1 Muy Insatisfecho	2 Insatisfecho	3 Moderadamente Insatisfecho	4 Ni Satisfecho ni Insatisfecho	5 Moderadamente Satisfecho	6 Satisfecho	7 Muy Satisfecho
Escoge:	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

32. Relación que percibes entre dirección y trabajadores en MSF *

Selecciona todos los que correspondan.

	1 Muy Insatisfecho	2 Insatisfecho	3 Moderadamente Insatisfecho	4 Ni Satisfecho ni Insatisfecho	5 Moderadamente Satisfecho	6 Satisfecho	7 Muy Satisfecho
Escoge:	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

33. Tus posibilidades de promocionar *

Selecciona todos los que correspondan.

	1 Muy Insatisfecho	2 Insatisfecho	3 Moderadamente Insatisfecho	4 Ni Satisfecho ni Insatisfecho	5 Moderadamente Satisfecho	6 Satisfecho	7 Muy Satisfecho
Escoge:	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

34. El modo en el que tu organización está gestionada *

Selecciona todos los que correspondan.

	1 Muy Insatisfecho	2 Insatisfecho	3 Moderadamente Insatisfecho	4 Ni Satisfecho ni Insatisfecho	5 Moderadamente Satisfecho	6 Satisfecho	7 Muy Satisfecho
Escoge:	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

35. La atención que se presta a las sugerencias que haces *

Selecciona todos los que correspondan.

	1 Muy Insatisfecho	2 Insatisfecho	3 Moderadamente Insatisfecho	4 Ni Satisfecho ni Insatisfecho	5 Moderadamente Satisfecho	6 Satisfecho	7 Muy Satisfecho
Escoge:	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

36. Tu horario de trabajo *

Selecciona todos los que correspondan.

	1 Muy Insatisfecho	2 Insatisfecho	3 Moderadamente Insatisfecho	4 Ni Satisfecho ni Insatisfecho	5 Moderadamente Satisfecho	6 Satisfecho	7 Muy Satisfecho
Escoge:	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

37. La variedad de tareas que realizas en tu trabajo *

Selecciona todos los que correspondan.

	1 Muy Insatisfecho	2 Insatisfecho	3 Moderadamente Insatisfecho	4 Ni Satisfecho ni Insatisfecho	5 Moderadamente Satisfecho	6 Satisfecho	7 Muy Satisfecho
Escoge:	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

38. Tu estabilidad en el empleo *

Selecciona todos los que correspondan.

	1 Muy Insatisfecho	2 Insatisfecho	3 Moderadamente Insatisfecho	4 Ni Satisfecho ni Insatisfecho	5 Moderadamente Satisfecho	6 Satisfecho	7 Muy Satisfecho
Escoge:	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Para terminar

Selecciona la respuesta que mejor se adecué a tu situación

39. En tus últimos 12 meses de captación ¿cuantas veces has llegado a cumplir con los objetivos? Considera "objetivos" conseguir financiación media de 575€ o si te has quedado muy cerca. *

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Siempre. Todos o casi todos los meses
- ☐ Casi siempre. La mayoría de meses
- ☐ Normalmente. La mitad de meses
- ☐ A veces . Pocos meses
- ☐ Casi nunca. Muy pocos meses o ninguno

40. En los últimos 12 meses ¿cuántas veces has tenido que ausentarte a tu puesto? Considera "ausencia" cada vez que has tenido que presentar un justificante o parte de baja. *

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ 0-1 vez
- ☐ 2-4 veces
- ☐ 5-10 veces
- ☐ más de 10 veces