



"Cómo mejorar los niveles de compromiso organizacional, a través de comportamientos de liderazgo más efectivos"

Parte I

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

**Alumnos: Rita Rojas Rojas
Profesor Guía: Lyonel Laulié Cerda**

Santiago, Julio 2023

RESUMEN EJECUTIVO

Si bien el liderazgo desempeña un papel fundamental en el logro de metas y objetivos en una organización, también es crucial contar con colaboradores comprometidos, motivados y dispuestos a asumir desafíos más allá de sus responsabilidades habituales. A lo largo de los años, la literatura ha examinado exhaustivamente la relación entre el liderazgo y el compromiso organizacional. Sin embargo, el objetivo de este estudio es determinar qué comportamientos específicos del líder son más efectivos para aumentar los niveles de compromiso de los colaboradores en una sede de una institución de educación superior, los cuales han disminuido en los últimos años.

Para este estudio se utilizó un enfoque “cualitativo”, metodología que resulta útil para obtener un conocimiento más profundo de la problemática de la institución. La información se recolectó mediante entrevistas semiestructuradas realizadas a docentes y personal administrativo. Según los resultados obtenidos, se determinó que el estilo de liderazgo más adecuado para este tipo de instituciones es el "transformacional", ya que influye directamente en el compromiso de los colaboradores. Se elabora una propuesta de intervención que incluirá los lineamientos necesarios para que el líder de la institución pueda fortalecer y desarrollar las competencias, conductas y comportamientos que le permitirían adoptar un liderazgo transformacional, el cual es necesario para aumentar el compromiso organizacional.

Palabras claves: liderazgo, compromiso organizacional y colaboradores.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN DEL PROYECTO

1.1 Presentación de la organización y el subsistema elegido para el estudio

La organización corresponde a una institución de educación superior, en lo sucesivo “Rojo”, que imparte formación profesional y técnica de nivel superior y que otorga títulos en ambos niveles, conforme a la normativa legal aplicable. Con una fuerte presencia a nivel nacional, Rojo cuenta con una importante cantidad de sedes a lo largo del país, entregando educación con excelencia y compromiso para la formación de personas. Además, se encuentra acreditado por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) y está adscrito al sistema de gratuidad, por lo que entrega servicio educacional de calidad, el que es desarrollado por más de 5.000 colaboradores.

En cuanto a su estructura jerárquica, cada sede está liderada por un Vicerrector, quien conduce y entrega los lineamientos institucionales, siendo responsable de dirigir y planificar la gestión académica, administrativa, financiera y de recursos humanos. En otras palabras, es el encargado de velar por el correcto y eficiente funcionamiento de la sede, según las políticas institucionales (Reglamento General, s.f.). Una de estas sedes se encuentra emplazada en una comuna del sector sur de la Región Metropolitana, la que inició su funcionamiento en el año 2014, y cuyo Vicerrector en la actualidad lidera una dotación superior a los 200 colaboradores.

Desde su nacimiento a la fecha, la sede, en adelante “Sede Metropolitana Sur”, ha sufrido la sustitución de su líder en dos ocasiones, situación que ha impactado en el compromiso de sus colaboradores, generando insatisfacción y deterioro del clima laboral. Tal ha sido el impacto de estos cambios, que en los últimos años se han generado denuncias y reclamos (ambos de forma anónima) hacia la gestión del líder y, además, la creación de un sindicato local en respuesta al descontento de los colaboradores por no sentir acogidas sus demandas. En concordancia con lo anterior, cabe mencionar que, para Rojo, el Vicerrector es el líder que motiva a los colaboradores a dar lo mejor de sí para alcanzar los objetivos institucionales y, en este contexto, es el líder que propicia un clima laboral favorable que estimule la confianza, el bienestar y, por sobre todo, el

compromiso organizacional (Guía de Buenas Prácticas, 2020).

Hoy en día esta sede está atravesando una situación compleja en lo que respecta al recurso humano, ya que, como parte de la estrategia institucional, los colaboradores deben estar satisfechos con su trabajo y con la institución, siendo el compromiso un factor clave que impacta en los indicadores de resultado. Lamentablemente, esto no se ve reflejado en la actualidad, producto de los distintos acontecimientos que se han presentado en el último tiempo. Por lo tanto, el subsistema de gestión de personas escogido para el desarrollo de este proyecto corresponde al de “Estrategia de Recursos Humanos y su alineamiento con la estrategia organizacional”, en donde se circunscriben dos de los principales conceptos que engloba el Comportamiento Organizacional en las empresas y que forman parte central de la investigación: compromiso organizacional y liderazgo.

1.2 Definición del problema

En sus inicios, la Sede Metropolitana Sur destacó a nivel nacional por contar con una marcada cultura de compromiso, centrada en las personas y con sentido de pertenencia, condición que era promovida por el liderazgo de su primer Vicerrector, quien se caracterizaba por propiciar una política de puertas abiertas, relaciones interpersonales cercanas y altos niveles de comunicación efectiva. Sin embargo, los dos últimos líderes que ha tenido la sede han puesto en el centro de su gestión la eficiencia de los procesos, la mejora de los indicadores y la reducción de costos de funcionamiento, aspecto que, según lo señalado por la literatura y la experiencia de uno de los investigadores que fue parte de esta sede por más de 5 años, pudo haber generado un cambio importante en el compromiso de los colaboradores, ya que, a juicio de ellos mismos y por sus propios comentarios, se descuidó el foco en las personas.

A partir de lo anterior, resulta necesario e interesante investigar sobre cuáles son los comportamientos específicos de estos líderes y las características contextuales de la sede que crean dicha diferencia entre ellos y, por lo tanto, la relación que existe con el compromiso de los colaboradores. Si bien la literatura aborda ampliamente esta relación, es importante confirmar o rebatir la sospecha que se plantea.

Además, es importante mencionar que en Rojo existe la teoría de que los colaboradores que se sienten comprometidos logran un desempeño más exitoso, pudiendo alcanzar altos estándares de rendimiento y cumplir con los objetivos trazados, más allá de lo esperado. En este sentido, el compromiso para Rojo es visto como el grado de fidelidad que un colaborador posee hacia la institución en la que trabaja y que impacta todos los ámbitos institucionales (Guía de Buenas Prácticas, 2020). Esta definición es similar a lo que plantea Robbins y Judge (2013) sobre el compromiso organizacional, definiéndolo como “el grado en que un empleado se identifica con una organización particular y con sus metas, y desea seguir siendo miembro de esta” (p. 75).

Por lo tanto, creemos que la problemática que presenta la sede de la institución se relaciona en cómo mejorar los niveles de compromiso organizacional de los colaboradores, a través de comportamientos efectivos de liderazgo. Lo anterior, es de suma importancia para la sede, ya que su principal desafío está en recuperar el nivel de compromiso perdido y revertir o mitigar algunos de los efectos negativos que se han producido en el último tiempo, como por ejemplo, la formación de un sindicato, la marginación arbitraria de algunos lineamientos estratégicos, la pérdida de interés por la capacitación y el desarrollo del talento, entre otros, debilitando no tan solo el compromiso con la institución, sino que también con el estudiante, uno de los principales valores organizacionales y que está al centro del quehacer institucional.

1.3 Pregunta de investigación

Una vez planteada la definición del problema, es posible formular la pregunta de investigación, la que se define de la siguiente manera:

- 📖 ¿Cómo mejorar los niveles de compromiso organizacional, a través de comportamientos de liderazgo más efectivos para los colaboradores de Rojo Sede Metropolitana Sur?

1.4 Presentación de los objetivos general y específicos

El objetivo general del presente estudio es:

- Determinar qué comportamientos de liderazgo son los más efectivos para mejorar los niveles de compromiso en el contexto que viven los colaboradores de Rojo Sede Metropolitana Sur.

Con respecto a los objetivos específicos de la investigación, estos contemplan:

- Identificar qué aspectos culturales de Rojo permiten un alto nivel de compromiso en los colaboradores de la Sede Metropolitana Sur.
- Identificar los comportamientos de liderazgo efectivo y no efectivo que aumenten el nivel de compromiso en los colaboradores de Rojo Sede Metropolitana Sur.
- Entender cómo los liderazgos afectan el compromiso organizacional de sus colaboradores y qué consecuencias conlleva.
- Proponer una intervención que ayude a los líderes a mejorar su adaptación en una Institución de Educación Superior Técnico Profesional.

1.5 Relevancia del problema

Abordar y entender la problemática que presenta la sede puede ser de utilidad y beneficio, tanto para los colaboradores como para la institución, ya que podremos conocer aquellos aspectos

culturales de la organización que los colaboradores valoran en relación al compromiso, comprender cómo el liderazgo afectaría el compromiso y qué comportamientos son los más efectivos para establecer estrategias que ayuden a los líderes a mejorar su adaptación hacia organizaciones de este tipo. A su vez, desarrollar el compromiso organizacional en los trabajadores implica que este se

desempeño con entusiasmo y satisfacción, sintiendo un nivel de involucramiento por el trabajo que realiza, así como una profunda identificación con su organización (Robbins y Judge, 2013). Esto se traduce en un mayor nivel de permanencia en la institución, incrementar la calidad en el servicio que se entrega y aumentar la productividad de la organización, es decir, mejorar los indicadores de resultado.

Es por ello que, con el análisis de las dos variables en estudio y los resultados obtenidos de la investigación, se podrá proponer una propuesta de intervención que permita mejorar los niveles de compromiso en los colaboradores y a su vez, dotar a los líderes de herramientas y habilidades que les permitan comprender que las instituciones de educación superior no solo deben ser guiadas desde el gerenciamiento organizacional (estandarización de procesos, eficiencia, burocracia, productividad, KPI's), sino que también desde una visión más orgánica (motivación, experiencia, bienestar, aprendizaje), enfocada en las personas, sus talentos y capacidades para llevar al éxito el Modelo Educativo de Rojo, en coherencia con su misión, visión y valores institucionales (Rubino, 2007).

Lo anterior, reviste especial importancia, ya que, de no hacerlo, los líderes seguirán fracasando en su intento por mantener una comunidad educativa alineada y comprometida para hacer frente a los distintos desafíos que el mercado de la educación técnico profesional exige y continuar siendo un referente. Y no tan solo eso, puesto que de acuerdo con lo que Rojo señala, una comunidad comprometida impacta positivamente en los resultados de la organización y, por ende, en su crecimiento y desarrollo. Por lo tanto, lo que está en juego es la calidad que ofrece como institución, ya que el desempeño de los colaboradores impacta en el aprendizaje de los estudiantes, siendo clave el liderazgo de las jefaturas para generar ambientes de trabajo que promuevan el compromiso.

Desde la perspectiva de la gestión de personas y los lineamientos estratégicos de la institución, esta investigación puede ser analizada y replicada a las demás sedes, debido a que la población estudiada posee características similares en cuanto a los perfiles de cargo que cada sede posee para su óptimo funcionamiento. Por su parte, los investigadores, en su rol profesional, revelan la importancia de participar en esta investigación que les permite analizar y entender la problemática

que envuelve a la institución, para gestionar las capacidades que les propicie solucionar el problema

y enfrentar el desafío con creatividad, siendo fundamental el desarrollo de sus competencias para actuar en propiedad y consecuencia, en el marco de una formación de postgrado.

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

2.1 Antecedentes generales

Rojo es una Institución de Educación Superior (IES) que está compuesta por un Centro de Formación Técnica y un Instituto Profesional, ambos de coexistencia conjunta, cuya trayectoria de más de cinco décadas la han posicionado en una de las más importantes del país y un referente en el mercado de la educación superior técnico profesional de Chile.

Nace en la década de los 60 como un centro de capacitación en Santiago y con algunas sedes en regiones. Posteriormente, y tras 20 años de funcionamiento, se crean el Centro de Formación Técnica (CFT) y el Instituto Profesional (IP), logrando conseguir su autonomía en los años 90, y un mayor crecimiento a partir del año 2000, convirtiéndose así en el centro de estudios con mayor presencia nacional.

Actualmente, Rojo posee una distribución de más de 20 sedes de Arica a Punta Arenas, con una matrícula total de más de 85.000 estudiantes al año 2021 y una fuerza laboral que supera los 7.500 colaboradores, divididos entre docentes y personal administrativo, cuya representación es de un 64% y 36% respectivamente.

Con respecto a esto último, la dotación se encuentra ubicada, en una mayor proporción, en las distintas sedes a nivel nacional con un 94%, mientras que solo un 6% está en la Casa Matriz. Según el género, un 61% corresponde a colaboradores masculinos, mientras que el restante 39% es femenino. En cuanto al rango etario, la mayor cantidad de colaboradores se encuentra en el rango de 21 a 40 años, que corresponde a un 47%, seguido de un 37% ubicado en el rango de 41 a 55 años.

A su vez, Rojo posee una estructura jerárquica centralizada, es decir, que la gobernanza

institucional depende de su Casa Matriz, quien lidera y supervisa el funcionamiento académico y administrativo de la institución (Programa de Inducción para Colaboradores, s.f.). De este modo,

cada sede se encuentra alineada a las directrices que emanan de un gobierno corporativo que regula los objetivos estratégicos y metas institucionales, y que, además, estandariza los procesos para entregar el mismo servicio en cada una de ellas.

2.2 Estrategia organizacional

Rojo elabora su planificación estratégica con el apoyo de la vasta trayectoria que posee y su enfoque pedagógico de carácter práctico y activo, el que le permite impartir una educación pertinente a las necesidades del mercado laboral, y cuyos resultados más importantes son: la misión y visión institucional, sus valores y el plan estratégico.

En cuanto a su misión, Rojo refiere formar con excelencia y compromiso personas íntegras que transformen el mundo. Mientras que, con su visión, aspira a contribuir en la formación de técnicos y profesionales, con el objetivo de que sean agentes de cambio en el desarrollo sustentable de Chile y sus regiones, con calidad y excelencia (Plan Estratégico, 2020).

Respecto a los valores institucionales, estos marcan la formación de los profesionales y técnicos que transforman el mundo y que Rojo, de acuerdo con las necesidades regionales, se compromete a contribuir activamente al desarrollo estratégico del país. Estos valores son: el compromiso con el estudiante, la innovación, la sustentabilidad, el trabajo colaborativo y la integridad (Plan Estratégico, 2020).

Ahora bien, el Plan Estratégico de Rojo (2020) busca consolidar el rol de liderazgo de la institución en la formación técnico-profesional del país, situando al estudiante en el centro de su quehacer (foco en el estudiante), y con una oferta educativa flexible y tecnológica, enfocada en los valores, la ética y la sustentabilidad. Dicho plan, fue concebido gracias al trabajo participativo y colaborativo de integrantes de la comunidad educativa de sedes y casa matriz, en conjunto con representantes del sector productivo y de servicios.

2.2.1 Foco en el estudiante

El público objetivo que posee la institución corresponde al estudiante, principal cliente y ente rector por el cual se centra toda la actividad de la organización. En este sentido, Rojo lo declara como el “eje central de su quehacer institucional”, situando al centro la figura del estudiante, quien corresponde a todo aquel que se vincula con la institución con fines formativos (Programa de Inducción para Colaboradores, s.f.).

Es tan importante el sentido que le da Rojo al estudiante que, dentro de su Planificación Estratégica, sitúa entre sus líneas de acción a los “Estudiantes y Egresados” como proyecto estratégico asociado, y cuyo objetivo es desarrollar y ofrecer una experiencia que promueva el compromiso, la permanencia y el éxito del estudiante durante todo su ciclo de vida (Plan Estratégico, 2020).

Por otro lado, el Perfil de Ingreso del estudiante de Rojo se caracteriza por que la mayoría proviene de los segmentos socioeconómicos medio y medio bajo, es decir, 45% de la clase media baja (C3) y 35% de la clase media vulnerable (D) y pobres (E); el 63% tiene gratuidad; el 72% son la primera generación de sus familias en ingresar a la Educación Superior; el 14% declara ser el principal sostenedor del hogar y el 17% tiene hijos al momento de ingresar a la institución; el 53% proviene de la Educación Media Técnico-Profesional y, el 18% de alumnos nuevos concluyó sus estudios de Educación Media en la modalidad de adultos, entre otros antecedentes que los identifican (Programa de Inducción para Colaboradores, s.f.).

Lo anterior, hace inferir que Rojo posee una real preocupación por el estudiante, no tan solo por que ingrese a la educación superior a través de su oferta académica, sino que también pueda permanecer y se titule oportunamente, por lo que su modelo educativo implica tener un cuerpo de profesores comprometidos y competentes para entregar una educación de calidad y vinculada al sector productivo. Pero, además, contar con un sistema de apoyo a la progresión que facilite su proceso formativo, a partir de instancias como nivelaciones, tutorías, ayudantías, talleres extra y co-curriculares, entre otras actividades de acompañamiento y apoyo.

2.3 Estrategia de la gestión de personas

La estrategia de gestión de personas forma parte de los proyectos del Plan Estratégico de Rojo, y cuyo objetivo es contar con un equipo de colaboradores y líderes que estén comprometidos con la institución, con competencias, talento y valores que se alineen a la estrategia organizacional y, además, que sean un aporte al propósito de la institución con foco en el estudiante.

La gestión de personas en la institución involucra a las áreas de Personas y Desarrollo Institucional, quienes influyen en la estrategia organizacional, por medio de: gestionar el compromiso de los colaboradores a través de acciones de reconocimiento, formación y desarrollo del talento; formar colaboradores competentes y alineados con los valores y focos estratégicos institucionales; atraer y retener los mejores talentos que contribuyan al logro de la misión y visión institucional, aportando al desarrollo de profesionales en Chile (Dirección de Personas, s.f.).

Por lo tanto, y de acuerdo a lo anteriormente expuesto, este es el proceso de gestión de personas que será abordado en el proyecto de investigación, el que se relaciona directamente con el subsistema de “Estrategia de Recursos Humanos y su alineamiento con la estrategia organizacional”, ya que forma parte de los ejes centrales del Plan Estratégico de Rojo y cuyo objetivo es contar con un equipo de colaboradores y líderes que estén comprometidos con la institución, impactando en todos los ámbitos de la organización. A su vez, Rojo señala que para lograr lo anterior, no solo es importante el rol que cumple cada uno de los colaboradores, sino que es clave el liderazgo de las jefaturas para generar ambientes de trabajo que promuevan el compromiso de todos y todas (Guía de Buenas Prácticas, 2020).

2.3.1 Gestión del compromiso

Tal como se mencionó en la Estrategia Organizacional, uno de los valores de Rojo es el compromiso con los estudiantes, quienes resultan ser el centro de su quehacer institucional, por lo que, para poder ofrecer un servicio de calidad y excelencia, creen fundamental reconocer cómo

sus colaboradores se comprometen con la institución y su misión social. En este sentido, Rojo revela

la importancia de medir el compromiso de sus colaboradores, ya que al estar comprometidos tienden a una mayor motivación y, por ende, a un mejor desempeño, lo que impacta en el servicio que ofrece como institución.

A partir de lo anterior, surge la Gestión del Compromiso, la que implica la implementación de un Modelo de Medición y Gestión del Compromiso de los colaboradores, para contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la institución e identificar qué impulsa el compromiso para desarrollar una cultura en línea con el Modelo Educativo y con los desafíos del entorno. Bajo este modelo, Rojo define el compromiso como “el estado de entrega emocional e intelectual de un trabajador hacia una organización, el que se traduce en conductas que motivan a los trabajadores a hacer mejor su trabajo, e impactan positivamente en los resultados de la organización” (Guía de Buenas Prácticas, 2020, p. 5).

Ahora bien, la Gestión del Compromiso es un proceso continuo, un ciclo de cinco etapas que se implementa anualmente y que permite: medir del compromiso, comunicar los resultados, diseñar planes de acción e implementar estos planes de acción. Con respecto a la primera etapa, esta se lleva a cabo a través de la Encuesta de Compromiso Organizacional (s.f.), instrumento interno que permite conocer la percepción de los colaboradores respecto a la institución y, a su vez, identificar el nivel de compromiso y satisfacción. En cuanto a su estructura, esta se compone de 17 dimensiones que se miden, a través de tres niveles de satisfacción: inferior (de 0% a 62%), moderado (de 62% a 79%) y superior (de 79% a 100%).

Algunas de las dimensiones corresponden al compromiso, oportunidades de desarrollo, comunicación institucional, liderazgo jefe directo, compensaciones y reconocimiento, gestión del vicerrector, entre otras, siendo estas las de mayor significancia, ya que orientan en gran medida la implementación de los planes de acción para gestionar aquellas dimensiones necesarias de reforzar y otras que hay que mantener para fortalecer el compromiso con la institución.

2.4 Sede Metropolitana Sur

La sede Metropolitana Sur nace en el año 2014, con una pequeña dotación que no superaba las 100 personas y una población estudiantil de 1.800 estudiantes. Ya en el año 2017, la sede llegó a su capacidad máxima, albergando alrededor de 5.000 estudiantes y 300 colaboradores aproximadamente. En la actualidad, la sede se encuentra con un aforo menor, acogiendo una población cercana a los 3.800 estudiantes y alrededor de 220 colaboradores en total, entre docentes y administrativos.

Respecto a esto último, la fuerza laboral de la sede está compuesta por docentes y personal administrativo, sin dejar de mencionar a las personas que prestan servicios de apoyo como vigilancia, mantención y limpieza. En lo particular, los colaboradores contratados indefinidamente por la institución se subdividen en estos dos grandes grupos, quienes poseen una antigüedad en la sede de 2 años el más recientemente ingresado y 8 los que llevan más tiempo.

Con relación al cuerpo académico, este está compuesto por 140 docentes aproximadamente, lo que corresponde al 65% del total de colaboradores y una distribución por género levemente desigual, cuya estadística corresponde a un 40% para las mujeres y un 60% para los hombres. Por otro lado, poseen un perfil profesional (título universitario y estudios de postgrado), debido a los requisitos de ingreso para realizar docencia en la institución. Además, contractualmente se encuentran subordinados a un Director de Carrera, quien es su jefatura directa.

Ahora bien, por el lado de los administrativos, ellos componen un grupo de 80 personas aproximadamente, lo que corresponde al 35% restante de colaboradores, con una distribución de género igualmente desigual, pero a favor de las mujeres con un 60%, y el 40% restante son hombres. Asimismo, poseen un perfil técnico y profesional, según el cargo y área en que se desempeñan, y se subdividen en personal administrativo académico, bajo la dirección del Director Académico, y personal administrativo no académico, dependiente de los otros tres Directores de Área. Todos, bajo la dirección y liderazgo de la autoridad máxima de la sede, el Vicerrector de Sede. La siguiente figura, corresponde al organigrama de la Sede Metropolitana Sur, con la

estructura jerárquica antes mencionada:

Figura 1: Organigrama Sede Metropolitana Sur



Fuente: Elaboración propia

En relación con la figura anterior, es importante dar a conocer las funciones de los principales agentes que forman parte de la sede y que, en definitiva, permiten entender la problemática que aborda el presente estudio. Según el Reglamento General (s.f.):

🎓 **Vicerrector:** es la máxima autoridad de la sede, a quien le corresponde dirigir y planificar la gestión académica, administrativa, financiera y de recursos humanos; dirigir y ejecutar los planes de acción en las áreas de vinculación con el medio e innovación; y coordinar y controlar la implementación de los programas de estudio y de otras actividades académicas y administrativas.

🎓 **Director Académico:** es el encargado de implementar y coordinar los programas de estudio y demás actividades académicas de la sede. Además, de asesorar y colaborar con el Vicerrector en materias académicas. De él dependen los Directores de Carreras y otros cargos o funciones que corresponden al núcleo académico, tales como

coordinación de carreras, apoyo académico, progresión, entre otros.

- **Director de Carrera:** es responsable del resultado integral de los programas de estudios a su cargo, administrando y respondiendo por sus resultados académicos y financieros. Además, es responsable de supervisar directamente la labor del docente en la sede.

- **Docente:** es el académico que desempeña directamente la función docente en los programas de estudio de la institución, actuando como facilitador o guía y responsable del proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes. Además, y de acuerdo con el Reglamento de Docentes (s.f.), es un habilitador clave que permite ejecutar la misión institucional y llevar a cabo el Modelo Educativo de Rojo, el que contempla contar con profesores comprometidos, competentes y vinculados al sector productivo.

- **Colaborador Administrativo:** corresponde a los trabajadores que prestan servicios de soporte al funcionamiento integral de la institución y sede en las áreas académicas y no académicas, tanto para el servicio de estudiantes y docentes, como para la sede en general.

En lo que respecta a la interacción de ambos estamentos, docentes y administrativos, en general, mantienen una relación cordial y de trabajo colaborativo, entendiendo que existe una interdependencia de sus funciones y objetivos para la entrega del servicio de educación que se oferta a los estudiantes. A su vez, y al mantener un trato directo con sus jefaturas, logran estar alineados al plan estratégico institucional y su principal proyecto: el foco en el estudiante.

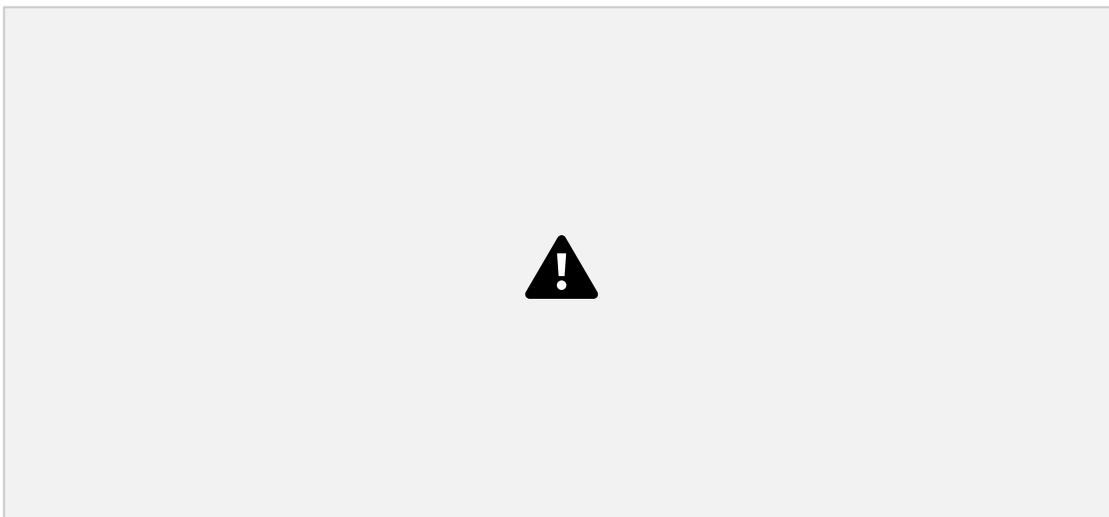
En cuanto a Casa Matriz, la interacción se establece a través de un conducto regular que, si bien es accesible para todo colaborador, independiente de su rol y cargo, está supeditado a las jefaturas de cada área (cadena de mando), por lo que la bajada de información se realiza a través de dos modalidades: comunicados institucionales abiertos para todos los colaboradores y comunicados internos para los encargados de cada área. La primera, permite mantener informada a la comunidad acerca de su quehacer institucional, mientras que la segunda, se utiliza para tratar materias específicas y de acción más focalizada, de tal manera de diligenciar los asuntos más estratégicos y que son sensibles para el óptimo funcionamiento de cada área en particular.

Ahora bien, la institución, así como la sede, han sufrido algunos cambios que han repercutido en el nivel de relación de sus miembros y, por consiguiente, en el compromiso, ya sea hacia la figura de Casa Matriz o bien, hacia la figura de autoridad que la representa en sede. Un ejemplo de aquello es lo que sucedió en sede Metropolitana Sur al sufrir el cambio de su máxima autoridad en dos ocasiones (2017 y 2019), generando una cierta inestabilidad en los equipos de colaboradores, quienes, desde un comienzo, se destacaban a nivel nacional por tener una marcada cultura de compromiso y sentido de pertenencia hacia la institución.

De acuerdo con lo anterior, los resultados de la Encuesta de Compromiso Organizacional obtenidos durante el período 2016-2021, señalados en los gráficos 1 y 2 siguientes, permiten observar esta situación, ya que existe una disminución de los indicadores de compromiso y satisfacción de los colaboradores, los que eventualmente se podrían asociar al cambio de la autoridad máxima, sin embargo, es materia de investigación y que más adelante se entregarán los antecedentes que permitan corroborar o refutar dicha suposición.

Gráfico 1: Nivel de Compromiso Sede Metropolitana Sur

Período 2016-2021



Fuente: Elaboración propia

En el año 2016 se aplicó por primera vez esta encuesta en la sede Metropolitana Sur, producto de su reciente puesta en marcha, obteniendo del total de colaboradores encuestados un 88% de

compromiso hacia la institución, medida que se encontraba por sobre el promedio nacional correspondiente a un 78%. Con respecto a los docentes, el 82% de ellos se sentía comprometido con Rojo, mientras que los administrativos un 97%.

Luego, en el año 2017 la sede alcanzó un 83% de nivel de compromiso por parte de sus colaboradores, ubicándose nuevamente por sobre la media nacional con un 73%. Del total de colaboradores docentes, el 80% se encontraba comprometido con la institución y por parte de los administrativos, el 95%, consiguiendo por segundo año un nivel de satisfacción “superior”, con respecto a las demás sedes a nivel nacional.

Posteriormente, en el 2018 la situación fue distinta, ya que para ese año el total de colaboradores comprometidos correspondía al 73%, cifra que si bien se encontraba en la media nacional con un nivel “moderado” de satisfacción (75%), no se ajustó a la meta exigida por la institución, tras el 83% obtenido el año anterior, descendiendo así en 10 puntos porcentuales (pp). Dicho descenso, coincidió con el primer cambio de Vicerrector que se mencionó anteriormente, situación que se produjo por la partida de la jefatura máxima que inauguró la sede y que fue promovido a Casa Matriz para ocupar un cargo de mayor jerarquía debido a su desempeño y los resultados obtenidos.

Durante el 2019 y 2020 no se aplicó la encuesta, debido a los acontecimientos sociales y sanitarios que se dieron en esos años (estallido social y crisis sanitaria COVID-19), obligando a Rojo tomar un receso en esta materia, producto de la complejidad del nuevo escenario y las consecuencias que tuvo para la institución. No obstante, a mediados del 2020 se produjo el segundo cambio de Vicerrector, debido a varias situaciones que se dieron y que obligaron a la institución desvincularlo, entre las que destacan: los resultados obtenidos de la última Encuesta de Compromiso; denuncias y reclamos de estudiantes y docentes que hicieron directamente a la Casa Matriz y, además, la creación de un sindicato local en respuesta al descontento de los colaboradores por no sentir acogidas sus demandas.

De esta manera, en el año 2021 se retoma la medición del compromiso en la sede, aplicando la encuesta bajo un escenario de trabajo a distancia. Fue así como se obtuvo un 72% de compromiso

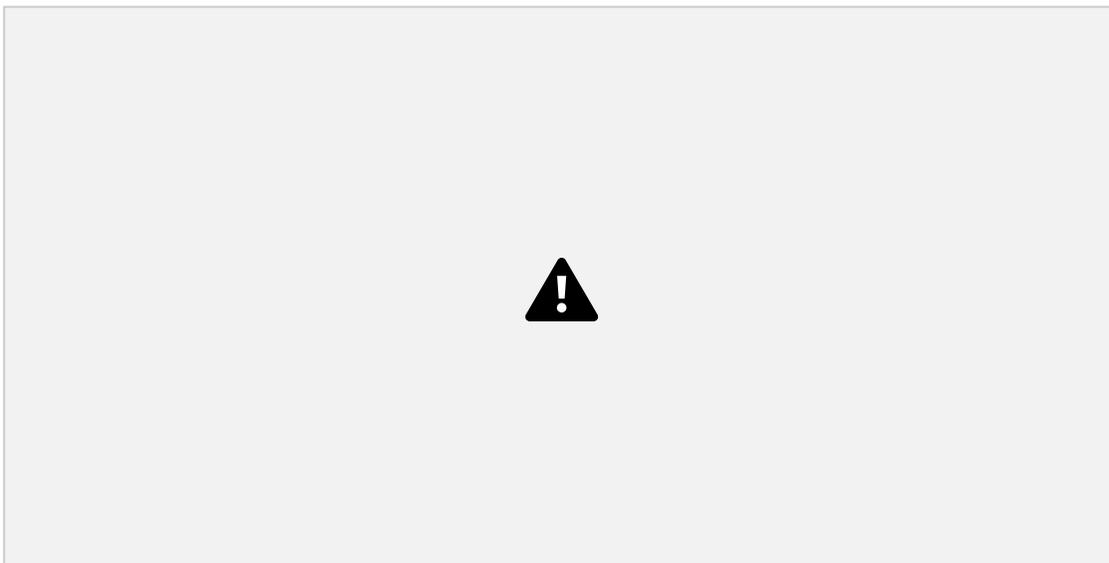
de los colaboradores, en concordancia con el promedio nacional del 70%. A su vez, los docentes

manifestaron tener un 78% de compromiso, cifra un tanto mayor que el de los administrativos con un 71%, lo que de todas maneras posicionaba a la sede en un nivel “moderado” de satisfacción, sin dejar de mencionar que a la cabeza se encontraba un tercer Vicerrector que mantuvo un nivel de compromiso similar a su antecesor.

Respecto a esto último, es importante mencionar que una de las dimensiones de la encuesta hace alusión a la gestión de los vicerrectores en las sedes, siendo considerados para efectos del instrumento como los líderes institucionales que indican el norte y estimulan a su equipo (sede) para aportar lo mejor y así alcanzar los grandes sueños de la institución (Guía de Buenas Prácticas, 2020). En el gráfico 2, se pueden observar los resultados obtenidos en esta dimensión durante el período 2016-2021, identificando a los tres vicerrectores antes mencionados.

Gráfico 2: Nivel de Satisfacción VR Sede Metropolitana Sur

Período 2016-2021



Fuente: Elaboración propia

Tal y como se puede observar, durante los años 2016 y 2017, VRS 1 fue evaluado por los colaboradores con un nivel de satisfacción “superior” sobre su gestión, con un 85% y 80%

respectivamente, estando por encima del promedio nacional y siendo una de las autoridades máximas mejores rankeadas a nivel nacional. No fue así con los que le sucedieron, siendo el peor

evaluado el VRS 2, con un 55%, seguido del VRS 3 con un 65%, ambos en un nivel inferior y moderado de satisfacción respectivamente, pero, además, bajo la media nacional que se encontraba en un 70% y 75%. Sin duda, las diferencias son evidentes y probablemente estén asociadas al tipo de liderazgo que cada Vicerrector posee, materia que también forma parte de esta investigación y que más adelante se entregarán los antecedentes que permitan identificar cada estilo y si estos tienen alguna relación con el compromiso organizacional de los colaboradores.

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

El objetivo de este proyecto busca determinar qué comportamientos de liderazgo son los más efectivos para mejorar los niveles de compromiso en los colaboradores de Rojo Sede Metropolitana Sur, por lo tanto, las temáticas a abordar se relacionan con estos dos constructos, Compromiso Organizacional y Liderazgo, y la relación que existe entre ellos, pudiendo establecer el nivel de incidencia que tiene uno por sobre el otro, lo que nos permitiría explicar la problemática existente en la organización.

3.1 Compromiso organizacional

El Compromiso Organizacional es un constructo ampliamente estudiado, por lo que resulta necesario referirnos a algunas definiciones que permitan entender el concepto en el contexto que se requiere utilizar en el presente proyecto. Aunque es preciso destacar que las distintas definiciones del Comportamiento Organizacional exponen un componente actitudinal que los empleados presentan hacia la organización a la que pertenecen (Fonseca et al., 2019).

Pues bien, en una primera aproximación, Robbins (2009) lo entiende como el “grado en que un empleado se verá identificado con la organización a la que pertenece, buscando además mantener dicha posesión” (p.22). Este mismo autor, junto con Judge (2013), señalan que el Compromiso Organizacional se traduce como el entusiasmo, la satisfacción y el nivel de involucramiento que un colaborador siente por el trabajo que realiza, destacando la pasión por su quehacer como también la identificación con la organización.

Por otra parte, Gómez et al. (2013) describen que el Compromiso Organizacional está correlacionado a la satisfacción con el trabajo y la productividad de las personas. Del mismo modo, Loli (2006) refiere que, si un colaborador está comprometido con su empresa, se verá

reflejado en la forma en la que interactúa con los demás integrantes, compañeros, jefes o con los subordinados, debido a que el nivel de compromiso de los trabajadores es un factor importante para crear

organizaciones sostenibles y duraderas.

Otra forma de conceptualizar el Compromiso Organizacional es la que refiere Lagomarsino (2003), quien lo sintetiza como la identificación e involucramiento de una persona con la organización, es decir, “tener puesta la camiseta”. Finalmente, Meyer & Allen (1991), señalan que el compromiso es un “estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización” y “una relación que se define por el deseo, la necesidad y la obligación de permanecer en la organización” (pp. 9-11). Además, sustentan sus estudios diseñando un modelo que considera tres dimensiones:

■ **Compromiso Afectivo:** se refiere a la unión afectiva o emocional, involucramiento e identificación del trabajador con la organización, dado que así lo desea y posee, además, sentimientos positivos y de placer por ser miembro de ella. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de ser parte de la organización. En este sentido, Bretones y Jáimez (2011), citado por Bohrt y Bretones (2018) han demostrado, a través de sus estudios, que el compromiso afectivo tiende a aumentar cuando los trabajadores cuentan con mayor autonomía, responsabilidad y empoderamiento.

Del mismo modo, estos autores citan a Butts et al. (2009), quienes sostienen que los colaboradores con un alto compromiso afectivo manifiestan una mayor y mejor disposición a los cambios en las organizaciones, aunque esto implique un mayor esfuerzo o inversión de tiempo. Pero lo que más llama la atención de esta dimensión es lo que Loi et al. (2012, como se citó en Bohrt y Bretones, 2018) señalan con respecto a la relación supervisor-subordinado, ya que el compromiso afectivo es más fuerte cuando el ejercicio del poder es menor.

■ **Compromiso de Continuidad:** se refiere a la necesidad de los empleados de continuar y permanecer en la organización, dado que los costos asociados a su salida son demasiado altos. Estos costos pueden ser de tipo financiero, como sueldo y bonos, o no financieros, como la dificultad de encontrar otro trabajo con ventajas o beneficios

similares y la antigüedad laboral, entre otras. En resumen, el trabajador está vinculado a la empresa, porque siente que ha invertido tiempo y esfuerzo y dejarla implicaría

perder dicha inversión. Por otro lado, su esfuerzo y dedicación con su trabajo apuntan a los estándares mínimos aceptados y están a la espera de una mejor oportunidad laboral (Boezeman y Ellemers, 2008, como se citó en Bohrt y Bretones, 2018).

- **Compromiso Normativo:** este compromiso se trata de una obligación percibida para permanecer en la institución bajo un sentimiento de correspondencia. El trabajador se siente obligado moralmente a quedarse en ella y esto surge de algún beneficio o ventaja que haya recibido y que ha sido muy valorado por el mismo.

El modelo antes señalado es sintetizado por Rego et al. (2011), citado por Hernández et al., (2021), quienes consideran que la prevalencia de un componente del compromiso no implica la inexistencia de los otros y cada componente tiene como consecuencia la permanencia de la persona en la organización.

Ahora bien, más allá del alcance teórico, es necesario referir la importancia que la institución le otorga al Compromiso Organizacional/Institucional, señalando que los colaboradores que se sienten comprometidos con la organización logran un desempeño más exitoso, pudiendo alcanzar altos estándares de rendimiento y cumplir con los objetivos trazados, obteniendo así resultados más allá de lo esperado. A su vez, no solo es importante el rol que cumple cada uno de los colaboradores, sino que es fundamental el liderazgo de las jefaturas para desarrollar un clima laboral favorable que estimulen la confianza, el bienestar y el compromiso de todos (Guía de Buenas Prácticas, 2020).

3.2 Liderazgo

El liderazgo es importante para los equipos de trabajo en cualquier organización. En este sentido,

se debe contar con líderes que sean reconocidos y que tengan la capacidad de motivar e influir en sus equipos, con el fin de cumplir las metas y objetivos institucionales. Por lo tanto, el liderazgo es el pilar fundamental para generar transformaciones significativas en las organizaciones y en sus

equipos, a quienes motiva, compromete y los hace más productivos. Pero no solo es importante y relevante qué hace el líder, sino también son clave los valores y creencias que transmite hacia los trabajadores, es decir, lo que aportará a la cultura organizacional.

De acuerdo con lo anterior, Robbins y Judge (2013) definen el liderazgo como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o meta. Ellos mismos hacen referencia a las teorías del comportamiento del liderazgo e indican como estas conductas distinguen a los líderes de quienes no lo son. Ahora, la implicancia más importante de estas teorías radica en el supuesto que una persona puede aprender a ser líder y desarrollar el liderazgo como una habilidad.

Por otro lado, Robbins y Coulter (2010) definen el liderazgo como aquel proceso que guía a un grupo e influye en ellos para que alcancen las metas y objetivos de la organización. Mientras que Kotter (1999), citado por Pautt (2011), sostiene que corresponde al proceso de llevar a un grupo en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos.

Robbins y Coulter en su libro *Administración*, se refieren a los estudios realizados por la Universidad de Iowa, donde se indagaron tres estilos de liderazgo basado en las teorías del comportamiento. Señalan que el estilo democrático, corresponde a aquel líder que involucra a los trabajadores en la toma de decisiones, delega la autoridad y utiliza la retroalimentación como oportunidad de aprendizaje. El estilo liberal, es aquel líder que entrega mayor poder de decisión a los colaboradores y permite que ellos sean quienes tomen los cursos de acción. Finalmente, y para el propósito de este estudio, es relevante profundizar en el estilo de liderazgo autocrático, el cual se caracteriza principalmente, porque la toma de decisiones es unilateral y centralizada, conllevando una serie de desventajas, tales como: debilitamiento considerable de la motivación y el sentido de pertenencia, así como la disminución del nivel de compromiso y clima laboral (Robbins y Coulter, 2010).

Gonzalez y Gonzalez (2012) por su lado señalan que una de las principales características del líder autocrático es la excesiva orientación a la tarea, creyendo que es la finalidad del equipo y siendo su única motivación la productividad. Estos líderes creen saberlo todo, toman las

decisiones sin hacer partícipe a sus colaboradores, imponen su voluntad y controlan la conducta del grupo. Las

decisiones de estos líderes inhiben las nuevas ideas de sus colaboradores, reducen el sentido de responsabilidad y limita la capacidad para actuar e innovar.

Por su parte Collante y Villanueva (2018) infieren que este estilo de liderazgo se asocia a personas inflexibles respecto de los criterios de sus seguidores, donde prevalecen sus propios argumentos y el control total en la toma de decisiones. Por lo anterior, podemos deducir que un estilo de liderazgo autocrático generaría un impacto negativo en los colaboradores, afectaría de forma desfavorable en el clima organizacional y provocaría distancia y desmotivación en los colaboradores.

Si bien los estudios antes mencionados no tuvieron los resultados esperados que permitieran determinar el tipo de líder más efectivo, ayudan a identificar las principales características que definen el comportamiento de un líder, los que se pueden relacionar con la problemática de este estudio. No obstante, otros estudios señalan que existe otro estilo más atingente a la realidad organizacional de las instituciones de educación superior: el transformacional. Este líder destaca por ser creativo, con habilidades para comunicar y preocupado por conocer las necesidades e intereses de sus colaboradores (Hackman y Johnson, 1991, citado por Palomo, 2013).

Por otro lado, Robbins y Judge (2013) definen a un líder transformacional como aquel que alienta a sus seguidores para que trasciendan a sus intereses personales, siendo capaz de tener un efecto profundo y extraordinario sobre ellos, pero no solo gestiona a los equipos, sino que además influye en la cultura organizacional. Investigaciones realizadas por Leithwood y Jantzi (1999, como se citó en Salazar, 2006) destacan que el liderazgo idóneo para las instituciones educativas es el transformacional, ya que favorece las metas comunes y compartidas, promueve el compromiso colectivo hacia el logro de las metas organizacionales, promueve los valores y genera equipos más eficientes.

Ahora bien, profundizando aún más en este estilo, Bass (1985, como se citó en Salazar, 2006) señala que el liderazgo transformacional cuenta con cuatro características: carisma que inspira, consideración individualizada, respeto hacia sus dirigidos, y estimulación intelectual que proporciona nuevas ideas y enfoques. Años más tarde, este mismo autor va más allá y señala que

el líder transformador puede adecuar sus patrones de liderazgo según las circunstancias (Bass,

1999, como se citó en Salazar, 2006). En una investigación posterior, identificó junto a otro investigador el “efecto cascada o dominó” que tiene este tipo de líder para contribuir a que sus dirigidos se conviertan en líderes y ejerzan un liderazgo transformacional cuando sea necesario, lo que puede garantizar la sostenibilidad del negocio (Bass y Avolio, 2006, como se citó en Mendoza y Ortíz, 2006).

Algunas investigaciones realizadas, han demostrado como el liderazgo transformacional genera un impacto positivo en las reacciones emocionales y psicológica de los colaboradores, lo que provoca un mejor desempeño en las personas y en los equipos, generando también un sentimiento de confianza hacia los líderes y un mayor nivel de compromiso con la organización (Howell & Costley, 2001, como se citó en Mendoza y Ortíz, 2006).

En relación con lo anterior, hemos identificado, a través de la literatura y de los distintos estudios, información relevante respecto a los distintos estilos de liderazgo y sus características primordiales, sin embargo, esta institución no contempla ni especifica en sus políticas de reclutamiento y selección de personas, cuáles son los atributos que el Vicerrector debe poseer para cumplir con los objetivos de la sede, así como también con los institucionales. Tampoco declara aquellas competencias y habilidades necesarias que permitan a este líder ser más efectivo en su gestión y generar mayores y mejores niveles de compromiso en sus colaboradores.

3.3 Relación Estilos de Liderazgo y Compromiso Organizacional

Cuando los colaboradores están descontentos o insatisfechos con sus trabajos surgen actitudes no deseables, como el poco compromiso con sus trabajos o incluso con la propia organización. Según Petty y Krosnick (1993), citado por Villalba-Moreno (2001), existen varias cualidades de las actitudes que afectan la relación actitud-comportamiento. Cuanto mayor es la fortaleza de la actitud, mayor es la magnitud de la relación, así también se ha demostrado que la fortaleza con que se mantiene una actitud aumenta cuando afecta directamente los resultados o los intereses de las personas. Pero ¿cuáles serían las causas de estas actitudes? ¿Existe relación entre las conductas

de los líderes con las actitudes de los colaboradores hacia su trabajo y organización?

El líder resulta ser el punto de unión entre el trabajador y la empresa, tanto en la evaluación del rendimiento como en la asignación de las responsabilidades y recursos para el desarrollo de sus labores, siendo un gestor importante entre estos dos elementos (Rosa y Carmona, 2010, como se citó en Bohrt y Bretones, 2018). Del mismo modo, otros autores señalan la importancia del líder, dado que para los trabajadores representa la imagen de la organización y, la relación interpersonal que se genera entre líder y colaborador, resulta una experiencia concreta del compromiso (Landry et al., 2010 como se citó en Bohrt y Bretones, 2018). Además, aquellos trabajadores que tienen relaciones de calidad con sus jefaturas logran mayores niveles de rendimiento, satisfacción y compromiso y existe una relación directa con el deseo de no abandonar la organización (Van Vianen et al, 2011 como se citó en Bohrt y Bretones, 2018).

De acuerdo con lo anterior, diversos estudios han revelado una relación positiva entre la influencia del líder en el desempeño y compromiso de sus equipos. Autores como Kouses y Posner (1988), citado por Villalba-Moreno (2001), han identificado conductas que los líderes deben realizar para influenciar a sus colaboradores. Es así como, en un estudio realizado a 1300 líderes exitosos, identificaron cuales son las conductas que ellos exhiben durante el desempeño de su gestión (variables independientes), relacionadas a la satisfacción con el trabajo y el compromiso organizacional (variables dependientes):

- **Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que constantemente buscan nuevas formas de hacer las cosas alentando a sus equipos a seguir el ejemplo, creando un clima de educación y cambio.
- **Inspiran una visión compartida:** líderes intuitivos y con visión de futuro. Transmiten sus ideas e involucran a sus colaboradores, manifestando sus valores, esperanzas y sueños.
- **Capacitar para actuar:** líderes que generan confianza, promueven el trabajo en equipo y colaborativo, lo que permite que las personas se sientan capaces y apoyadas. Estos líderes comparten el poder y enseñan a triunfar.

- **Son ejemplos:** líderes considerados ejemplo a seguir, son consecuentes en su actuar, transmiten claramente sus valores y las expectativas que tienen de sus colaboradores, y establecen altos estándares en su actuar para él y para sus dirigidos.

- **Animan a actuar:** líderes que apoyan e incentivan a actuar a sus colaboradores, destacan y reconocen sus logros.

En este estudio se destaca además la relación positiva entre la conducta “capacitar para actuar” (empowerment) con el “compromiso de los trabajadores con la organización”, específicamente, cuando se genera un clima de confianza, trabajo en equipo y colaborativo, y la confianza que el líder le transmite a sus dirigidos para asumir nuevos desafíos, lo que se traduce en el deseo de esforzarse para lograr las metas.

3.3.1 Algunos predictores de liderazgo y compromiso organizacional

A través de una investigación sobre estilos de liderazgo y compromiso organizacional en docentes una universidad privada del Perú (Riega, 2018), se pudieron identificar algunos predictores que permiten establecer una relación positiva entre el liderazgo y el compromiso, gracias al hallazgo de varios estudios que dan cuenta de aquello.

Corona (2016, como se citó en Riega, 2018) realiza una investigación acerca de la influencia del liderazgo transformacional y el compromiso organizacional. La muestra estaba compuesta por 220 docentes y los resultados arrojaron que un liderazgo autoritario generaba un clima organizacional desmotivado, pero a su vez generaba mayor producción en los docentes a nivel pedagógico; el liderazgo democrático orientaba hacia un clima organizacional un tanto distendido, provocando la creatividad en los docentes. Además, este estudio arrojó una correlación positiva entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional. Por su lado, Minaya (2014, como se citó en Riega, 2018) aplicó en su tesis de liderazgo pautas con la finalidad de establecer la

interrelación entre el liderazgo transformacional de directivos y el comportamiento de los profesores hacia el

compromiso organizacional. El investigador concluyó que el liderazgo transformacional tiene una correlación significativa con las maneras de trabajo organizacional propias de la institución observada.

En otro estudio realizado por Alcázar (2020), señaló el impacto positivo y significativo que ejerce el liderazgo transformacional en el compromiso organizacional, dado que para estos líderes no solo es importante el resultado y las metas colectivas, sino que también lo es el progreso y desarrollo de sus colaboradores, generando sentimientos de confianza, admiración y lealtad hacia sus líderes, lo que a su vez provoca un mayor compromiso con la institución.

Por su lado, Tortolero y Carreón (2022) realizaron un estudio en una institución de educación superior en Durango, México, y concluyeron que el liderazgo transformacional presenta una alta correlación con el compromiso organizacional. Señalaron además que esta dimensión se encuentra directamente relacionada con el compromiso afectivo, lo que refleja que aquellos docentes que posee un liderazgo transformador son capaces de promover los valores y la filosofía institucional, generando así un fuerte compromiso con la organización y una motivación inspiracional hacia sus estudiantes.

En conclusión, las diferentes investigaciones mencionadas anteriormente, permiten destacar la importancia que tiene el liderazgo sobre el compromiso organizacional, tanto para cumplir con la visión y misión de las organizaciones o instituciones, como en el compromiso y motivación que generan en sus colaboradores para elevar la productividad y, además, influir de forma positiva en el clima organizacional. Según los aspectos teórico antes mencionados, podemos concluir que las principales conductas que un líder debe tener para generar un mayor nivel de compromiso en sus colaboradores son: capacidad de motivar e influir, ser creativo, carisma que inspire, contar con habilidades comunicacionales efectivas, generar cercanía y preocupación genuinas por las personas, alentar el desarrollo y gestionar a los equipos de trabajo, promover el compromiso colectivo por sobre el individual, desarrollar el respeto y estimulación intelectual hacia sus dirigidos y generar sentimientos de confianza y credibilidad, por mencionar algunas.

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

4.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación propuesto para la aproximación del problema corresponde a un “estudio de caso”, ya que resulta útil para describir y analizar la situación social que enfrenta la organización, constituyéndose como una estrategia que permite comprender e interpretar hechos y situaciones sociales que ayuden a avanzar en la tarea profesional (Muñoz y Muñoz, 2000, en Balcázar et al., 2013). A su vez, el uso de esta metodología permite describir, diagnosticar y decidir en el terreno donde las relaciones humanas juegan un papel importante, pudiendo analizar el problema, determinar el método de análisis y determinar cursos de acción (Balcázar et al., 2013).

4.2 Enfoque de Recolección de Datos

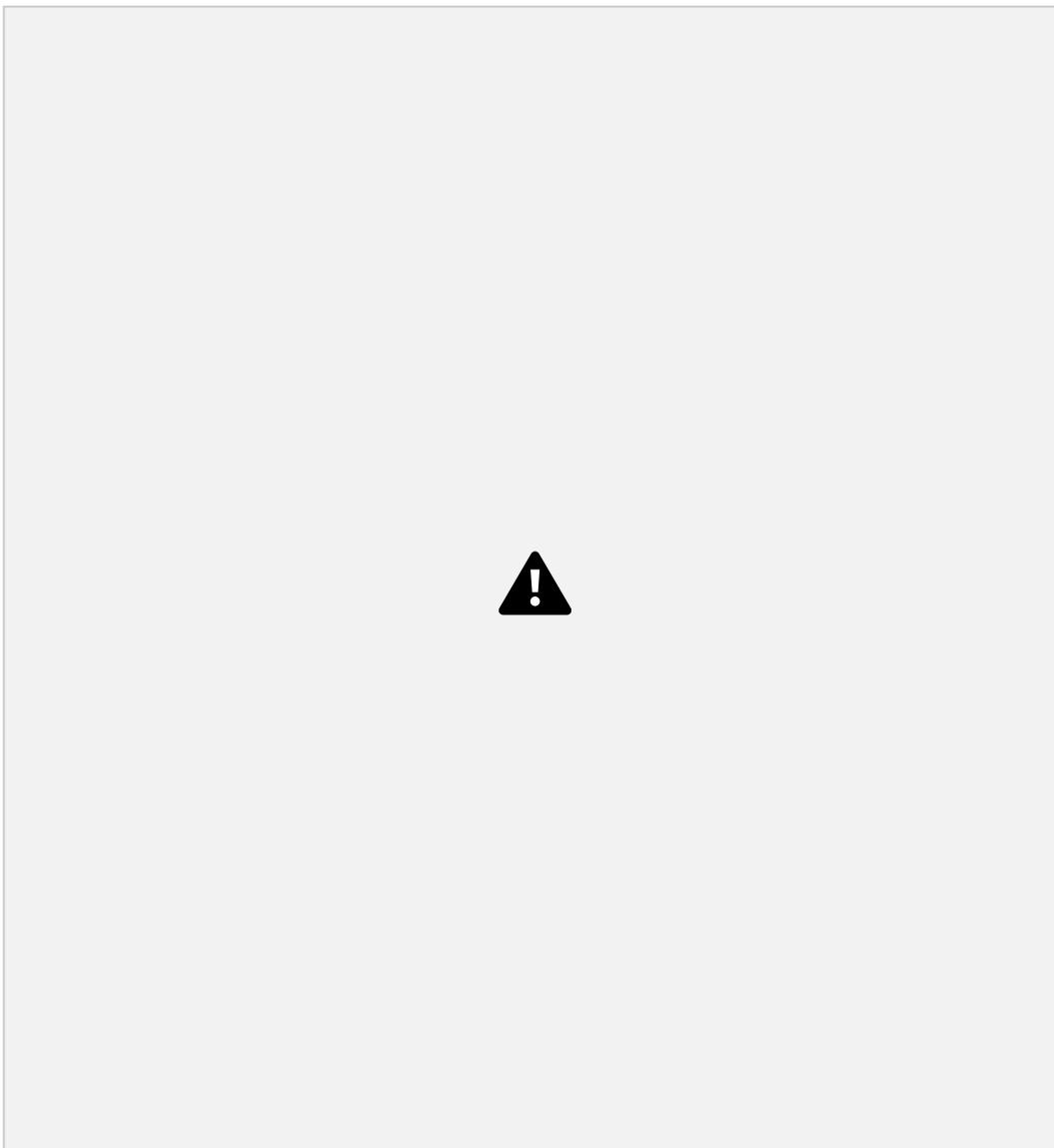
Respecto al enfoque adoptado para la recopilación de datos, este es de tipo “cualitativo”, ya que de acuerdo con Balcázar et al. (2013) permite obtener un conocimiento más profundo del fenómeno en estudio, pudiendo resolver la problemática detectada, a partir de la información que se obtiene de las vivencias, percepciones, sentimientos y emociones de los actores involucrados. Los mismos autores refieren que lo relevante de este enfoque es el rol de los investigadores quienes, si bien apartan sus propias creencias, éstas son un punto importante de referencia para interpretar la realidad que se va a estudiar. Por lo demás, la aproximación epistemológica de la investigación es de tipo “inductiva”, ya que parte de la realidad concreta y los datos que ésta aporta para llegar a una teorización posterior.

4.3 Instrumento de Recolección de Datos

Como fuente de información primaria y, de acuerdo con el enfoque anteriormente señalado, el instrumento de recolección de datos que se utilizó corresponde a la “entrevista semiestructurada”,

con el propósito de recoger información acerca del sujeto y el fenómeno investigado, a través de una conversación abierta que permite ir tratando los temas que se desean indagar y en el orden en que se vaya produciendo la conversación (Universidad del Desarrollo [UDD], 2021).

Para tal efecto, se elaboró un cuestionario con nueve preguntas, tomando como referencia las variables desarrolladas en el Marco Teórico (Compromiso Organizacional, Liderazgo y Relación Compromiso Organizacional y Liderazgo), además de los Objetivos Específicos de la presente investigación. A su vez, las preguntas se diseñaron en directa relación con las cuatro dimensiones relevantes para el estudio: Compromiso, Liderazgo, Relación entre influencia del líder y compromiso y Propuesta de Intervención, tal y como se describe en la siguiente tabla:



Las entrevistas se realizaron de manera virtual, a través de la plataforma Zoom, en el período comprendido entre el 15 de diciembre 2022 y el 05 de enero 2023, y cuya duración fue de 55 minutos en promedio. Una vez realizada las transcripciones de las entrevistas, se procedió al análisis y codificación de cada una de las respuestas para luego categorizarlas en las dimensiones y relacionarlas con los cuatro objetivos específicos antes mencionados. Respecto a esto último, se utilizó una codificación de tipo abierta, permitiendo fragmentar, examinar y comparar los datos obtenidos con el propósito de identificar unidades básicas (conceptos), articularlos de manera jerárquica (categorías) y definir las dimensiones respectivas.

Asimismo, las fuentes secundarias utilizadas para esta investigación fue el análisis de datos de los distintos documentos corporativos como ECO (Encuesta de Clima Organizacional), Políticas, Procedimientos, Reglamentos, Instructivos, Comunicados, y bases de datos que proporcionan información histórica y actualizada de la institución.

Cabe mencionar, que el rol de los estudiantes como investigadores, está circunscrito a que uno de ellos tuvo un importante vínculo con la organización en estudio, ya que formó parte de ella por más de 7 años, contando con un valioso conocimiento profesional acerca de la realidad de la institución, su cultura, la estructura jerárquica y los fenómenos que originan el problema que se pretende analizar. Además, manifestar que, dada su trayectoria, alcanzó cargos de jefatura en los dos estamentos que componen la fuerza laboral de la institución (áreas académicas y administrativa). Por consiguiente, posee una amplia mirada de la problemática en cuestión, evitando el sesgo natural que se produce al ser participante de una sola realidad. A raíz de lo anterior, es importante señalar que se cuenta con una valiosa información de la organización, la que se traduce en información experiencial y testimonial, a partir del acceso que se tiene de relatos, comentarios de pasillo y declaraciones de quienes forman parte de la institución a estudiar.

4.3.1 Disponibilidad de los datos

En general, la disponibilidad de los datos no revistió mayor dificultad, ya que se contó con el acceso necesario para obtener la información requerida. Para el caso de las entrevistas, como fuente

primaria de información, se realizó su aplicación a una muestra que fue accesible a los investigadores, principalmente, a quien formó parte de la organización, por lo que fue posible contactar, sin mayor inconveniente, a las personas que se consideraron pertinentes para los objetivos de la investigación, ajustándose a los tiempos y plazos que se necesitaron para la correcta ejecución. Para esta instancia, la evidencia quedó sujeta a las anotaciones que se realizaron de las respuestas de cada entrevistado, las que fueron transcritas y luego se procedió con el análisis correspondiente.

Respecto a las fuentes secundarias, estas se encuentran en poder de uno de los investigadores, también antes individualizado, por lo que se contó con información fiable y pertinente, cuya data es histórica y reciente. La disponibilidad de esta información también fue de fácil acceso, por lo que se garantizó el manejo de los datos de forma rápida y segura. Para esta instancia, la evidencia se relacionó con documentos corporativos en formato digital e impreso, así como también de la información que se encontró disponible en la página web de la institución y que es de carácter público.

4.4 Características de la Muestra

Los participantes del estudio guardan relación con una muestra por conveniencia y por accesibilidad, ya que se toma en cuenta la necesidad de los investigadores y la disponibilidad de los casos a los que se tiene acceso, así como también, las características de la población, considerando la mayor variabilidad posible, por lo que deben cumplir con los siguientes criterios:

- Personas de ambos estamentos (administrativos y docentes).
- Personas seleccionadas en base a la equidad de género, 50% mujeres y 50 % hombres.
- Personas con una antigüedad mínima de 5 años en la sede, de manera que se encuentren familiarizadas con la cultura, que hayan sido parte de la medición del compromiso y que conozcan a las tres autoridades máximas que ha tenido la sede.
- Personas que tengan cargos de jefatura y personas subordinadas.