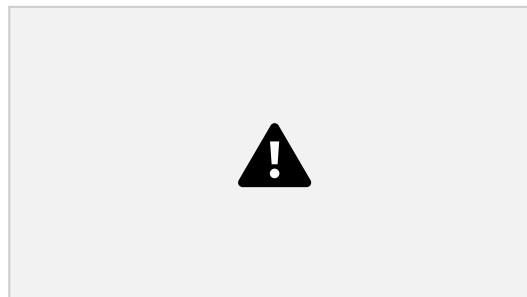


De acuerdo con lo anterior, se recogen las referencias de Gonzalez y Gonzalez (2012) y Collante



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer



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

**Parte II**

De acuerdo con lo anterior, se recogen las referencias de Gonzalez y Gonzalez (2012) y Collante



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

**MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

**Alumnos: Yems Cabrera Oñate**  
**Profesor Guía: Lyonel Laulié Cerda**

**Santiago, Julio 2023**



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

## CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE RESULTADOS

El presente capítulo aborda la descripción de los resultados obtenidos, tras la aplicación de las entrevistas a los ocho participantes que componen la muestra. De su análisis, emanan las cuatro dimensiones descritas anteriormente en la Tabla N°1 del Capítulo IV de Metodología, las que se encuentran directamente relacionadas con las variables de estudio definidas en el Marco Teórico, así como con las preguntas de entrevistas y sus respectivas categorías (ver Anexo N°3 Cuadro de Categorías y Dimensiones).

Para la presentación de los resultados, se clasificó a los entrevistados bajo la siguiente codificación:

| Código | Edad | Género    | Duración<br>Entrevista | Estamento      | Grado       |
|--------|------|-----------|------------------------|----------------|-------------|
| D01M   | 45   | Masculino | 0:54:32                | Docente        | No jefatura |
| D02M   | 52   |           | 0:48:25                |                | No jefatura |
| D03F   | 45   | Femenino  | 0:46:53                | Docente        | No jefatura |
| D04F   | 65   |           | 0:46:56                |                | No jefatura |
| A01M   | 37   | Masculino | 1:08:43                | Administrativo | Jefatura    |

De acuerdo con lo anterior, se recogen las referencias de Gonzalez y Gonzalez (2012) y Collante



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

|      |    |          |         |                |             |
|------|----|----------|---------|----------------|-------------|
| A02M | 51 |          | 0:56:32 |                | Jefatura    |
| A03F | 28 | Femenino | 0:42:51 | Administrativo | No jefatura |
| A04F | 39 |          | 0:46:56 |                | No jefatura |

### 5.1 Dimensión Compromiso




La primera dimensión que analizar corresponde al compromiso, la que, de acuerdo con los antecedentes proporcionados por cada uno de los entrevistados, permite identificar más allá del aspecto teórico, aquellos factores que son relevantes para sentirse comprometidos con la institución, pero más aún para mejorar el nivel que en los últimos años se ha visto disminuido. Por lo tanto, el análisis de los resultados obtenidos nos da la oportunidad de identificar qué aspectos culturales de Rojo permiten un alto nivel de compromiso en los colaboradores de la Sede Metropolitana Sur.



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

En una primera aproximación teórica de esta dimensión, es posible entender el compromiso tal y como lo refieren Allen & Meyer (1990), ya que se trataría de un estado de carácter psicológico que caracteriza la relación entre el colaborador y la institución. Como también, correspondería al nivel en que un colaborador se ve identificado con la institución a la que pertenece (Robbins, 2009) y, además, al entusiasmo, satisfacción y grado de involucramiento que siente por el trabajo que desempeña (Robbins y Judge, 2013). Sin embargo, y para efectos del presente análisis, el compromiso no solo se basa en un estado de sentimientos y creencias sobre la relación colaborador- institución, sino que además puede reflejar un deseo, una necesidad y/o una obligación de mantenerse unido a la organización (Meyer, J., & Allen, N., 1991).

En consecuencia, y de acuerdo con lo anteriormente expuesto, en esta dimensión se clasificaron tres categorías, las que tuvieron una mayor frecuencia en las respuestas de los entrevistados, y que aglutinaron conceptos tales como “identificación”, “involucramiento”, “sentimientos positivos”, “satisfacción”, “responsabilidad” y “desempeño exitoso”:

-  Compromiso Afectivo
-  Compromiso Normativo
-  Compromiso Institucional

De acuerdo con lo anterior, se recogen las referencias de Gonzalez y Gonzalez (2012) y Collante



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

### **5.1.1 Compromiso Afectivo**

En general, y tal como lo mencionan Allen & Meyer (1990), la perspectiva más recurrente del compromiso organizacional es aquella que implica un apego afectivo o emocional a la organización que se pertenece y, en lo que respecta a los colaboradores de Rojo, esta apreciación no sería una excepción, ya que, según las respuestas entregadas a las preguntas de esta dimensión, en algún momento de la historia de la sede se sintieron altamente comprometidos, pudiendo identificarse, ser entes participativos y disfrutar del sentimiento de satisfacción que les significaba ser parte de la institución, lo que a posterior, se fue perdiendo.



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

Es por ello que frente a las preguntas sobre qué se entiende por “estar comprometido con la institución”; qué acciones realiza la institución para que los colaboradores se sientan comprometidos, y qué cosas han sucedido que hace que los colaboradores ganen o pierdan el compromiso con ella, se fueron repitiendo respuestas con un alto componente afectivo y emocional. De acuerdo con lo anterior, el concepto de identificación antes señalado se logra apreciar en contestaciones tales como:

*“Estar comprometida con la institución se relaciona directamente con el agrado de venir a hacer tu trabajo... o sea, que te den ganas de venir a trabajar... porque se genera ese grato ambiente que te motiva y te hace sentir parte” D03F*

*“Claramente, lo que en su momento hizo que la gente se sintiera full comprometida fue el primer vicerrector, ya que hacía que uno se sintiera que estaba cambiando el mundo... era hermoso saber que uno estaba haciendo un aporte tan grande...” D04F*

*“Para mí, lo más importante, es seguir conociéndose entre las personas para que se puedan lograr los objetivos... eso ha hecho la institución para sentir que somos parte de ella, o sea, sentirnos comprometidos... y, en realidad, el actual vicerrector es quien lo ha incentivado...” A01M*

De acuerdo con lo anterior, se recogen las referencias de Gonzalez y Gonzalez (2012) y Collante



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

Por otra parte, y en lo que respecta al involucramiento, dicho concepto se desprende de respuestas como:

*“Uno de los hitos más importante que hizo que el compromiso se fuera perdiendo, fue el cambio en el estilo de liderazgo de los vicerrectores” D02M*

*“Hacemos muchas reuniones y el vicerrector actual siempre quiere estar ahí, quiere interiorizarse... eso ha permitido que nos sintamos comprometidos, y en este último período hemos sentido su apoyo” D01M*

En cuanto a los sentimientos positivos, como concepto emanado de las respuestas entregadas por los entrevistados, guardan relación con la cercanía, el cariño y el interés que sienten por parte de





**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

la institución o, en su defecto, del líder que la representa:

*“El actual vicerrector es de aquellos que van a la sala de profesores y pregunta qué cosas se necesitan. Eso para mí es cariño, que te están regaloneando... y es como nos podemos sentir más comprometidos” **D04F***

*“Lo que ha sucedido en este último período para que estemos más comprometidos con la institución es el trato más cercano del líder que tenemos... ese interés por recuperar lo que se perdió y volver a la esencia” **A04F***

*“Un docente que está comprometido se percibe por la cercanía y afecto que tiene con el estudiante, por el vínculo que genera con él... y eso se produce, porque la jefatura te lo transmite... la importancia que uno tiene en esto” **D03F***

Finalmente, al abordar la satisfacción los participantes refieren que, en gran medida, este concepto se materializa en respuestas que dan a entender que existe un sentimiento de orgullo y placer, ya sea por ser parte de la institución o por que se reconozca su desempeño:

*“Lo que te hace sentir comprometida con la institución es la figura de la jefatura que se humaniza, ya que puedes acceder a él... es más, pasa a verte a la oficina para conversar,*

De acuerdo con lo anterior, se recogen las referencias de Gonzalez y Gonzalez (2012) y Collante



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

*echar la talla, reírse o hablar de la vida... entonces, es rico sentirse así, por se te reconoce” A03F*

*“El reconocimiento de las jefaturas, como también elegir a un colaborador y a un docente destacado año a año... eso es hacer que uno se comprometa” D02M*

### **5.1.2 Compromiso Normativo**

Este compromiso implica la responsabilidad que tiene el colaborador hacia la organización, es decir, a ciertas normativas que tiene internalizadas para actuar de una manera que cumpla con los objetivos institucionales, por lo tanto, aquellas personas que se sienten comprometidas con la



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

institución se desempeñan debido a que mantienen la creencia de que es lo correcto, es decir, que es una responsabilidad moral realizar su trabajo (Allen & Meyer, 1990). Es por ello que el concepto central que se identifica en esta categoría es la responsabilidad:

*“Qué significa estar comprometida... básicamente, ser responsable, respetar a las personas, cumplir horarios y las tareas que se les encomienda en su totalidad” A03F*

*“Qué entiendo por compromiso... es gestionar lo mejor posible tu cargo, que por lo demás,*

*forma parte de las responsabilidades que se tienen con la institución” A01M*

### **5.1.3 Compromiso Institucional**

Respecto a esta última categoría, desde la perspectiva institucional es pertinente mencionar que los colaboradores que se encuentran comprometidos 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 (Guía de Buenas Prácticas, 2020). En este aspecto, el concepto

De acuerdo con lo anterior, se recogen las referencias de Gonzalez y Gonzalez (2012) y Collante



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

que más se repitió en las respuestas de los entrevistados fue el desempeño exitoso:

*“Estar comprometido es estar dispuesto a sacrificar muchas cosas personales en pro a la actividad que tú estás desarrollando... es decir, realizas el trabajo más allá de tus funciones” A02M*

*“Es dar lo mejor de uno en el trabajo. Darle un enfoque distinto a tu trabajo y buscarle esa motivación... hacerlo con amor, porque desde ahí va naciendo el compromiso” A03F*

## **5.2 Dimensión Liderazgo**

En un segundo orden de análisis, se describen los comportamientos de liderazgo que más se repiten en las respuestas de los entrevistados, frente a las preguntas que componen esta dimensión y que



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

guardan relación con la impresión que poseen respecto a qué conductas describen a las jefaturas que consideran como un líder y a aquellas que no. Así como también, la opinión que tienen del primer Vicerrector que tuvo la sede y, en comparación con los otros, qué conductas los diferencian. El objetivo que persigue esta dimensión es la identificación de aquellos comportamientos de liderazgo efectivo y no efectivo que aumentan el nivel de compromiso en los colaboradores de Rojo Sede Metropolitana Sur.

Si bien es cierto que en la literatura es posible encontrar una gran variedad de definiciones del liderazgo, algunas de ellas ya abordadas en el Marco Teórico de este estudio, es pertinente poder mencionar una que permita sintetizar las principales características de este concepto, de tal manera de contextualizar el presente análisis en esta dimensión. En este sentido, el liderazgo es aquella habilidad que permite guiar e influir a los colaboradores para que alcancen las metas y objetivos de la institución. No obstante, dicha afirmación solo se limita a entregar una concepción funcional del líder, sin poder contar con otros atributos que permitan diferenciar aquellos comportamientos que son efectivos y no efectivos del líder.

Dicho lo anterior, el análisis elaborado en esta dimensión permitió reconocer que esta definición original no era suficiente, ya que los mismos entrevistados entregaron características del líder que lo clasificaban, según sus comportamientos deseables (efectivos) y no deseables (no efectivos), por lo que se logró identificar dos categorías de liderazgo que, a partir de la observación de los


De acuerdo con lo anterior, se recogen las referencias de Gonzalez y Gonzalez (2012) y Collante



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

resultados obtenidos y la revisión de la literatura que enmarca la presente investigación, dan cuenta de los siguientes estilos de líder:

 Liderazgo Transformacional

 Liderazgo Autocrático

En este aspecto, los entrevistados lograron mencionar conceptos tales como “habilidades para comunicar”, “interés genuino” (preocupación por conocer las necesidades e intereses), “carismático”, y “confianza y credibilidad” (genera un sentimiento de confianza), atributos que, a juicio de ellos mismos, corresponden a comportamientos efectivos que debe tener un líder y, por lo tanto, asociados a los del transformacional, según la perspectiva teórica. En el caso contrario,

De acuerdo con lo anterior, se recogen las referencias de Gonzalez y Gonzalez (2012) y Collante



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

características como “excesiva orientación a la tarea”, “imposición de su voluntad”, “inflexible” y “control total” son alusivas a los comportamientos no efectivos de un líder y, en consecuencia, directamente relacionados con el de tipo autocrático.

### **5.2.1 Liderazgo Transformacional**

Tras la revisión literaria de la diversa tipología del liderazgo, se encontró que el transformacional es el más atingente a la realidad organizacional de las instituciones de educación superior y, en el caso particular de Rojo, convergen características comunes entre lo que propone la teoría y las respuestas que dieron los entrevistados acerca de lo que ellos consideran como atributos de un buen líder y, por tanto, un comportamiento efectivo.

En primer lugar, se destaca lo que Palomo (2013) señala al citar a Hackman y Johnson (1991), destacando al líder por ser creativo, con habilidades para comunicar y preocupado por conocer las necesidades e intereses de sus colaboradores. De esta definición, se extraen dos conceptos que se fueron repitiendo en las respuestas de los entrevistados, es decir, “habilidades para comunicar” e “interés genuino”:



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

*“El primer vicerrector tenía un muy buen nivel de comunicación... él nos entregaba directrices claras y transparentes para realizar nuestra función... y conseguir así el objetivo que nos planteaba en esos momentos el líder de la sede” **D02M***

*“El primer vicerrector era totalmente horizontal, la gente funcionaba con un buen trato... había cierta cercanía y preocupación por los funcionarios. Es más, cuando un docente tenía algún problema personal, se le notaba la preocupación por ayudar a solucionarlo” **D01M***

*“Un buen líder debe ser cordial, cercano, que se involucre y sea partícipe... está presente, de puertas abiertas, estimula la relación interpersonal satisfactoria y genera un clima laboral agradable que dan ganas de ir a trabajar...” **A03F***





**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

Asimismo, otra definición de este tipo de líder la entrega Bass (1985, como se citó en Salazar, 2006), quien señala que el liderazgo transformacional cuenta con cuatro características; carisma que inspira, consideración personal, respeto hacia sus dirigidos y estimulación intelectual. Del mismo modo, Howell & Costley (2001), citado por Mendoza y Ortíz (2006), refieren que este líder genera un impacto positivo en las reacciones emocionales y psicológicas de los colaboradores, generando también un sentimiento de confianza. Con estos dos aportes teóricos se pudo identificar que se repetían conceptos como “carismático” y “confianza y credibilidad”, los que también caracterizaban al buen líder:

*“Con su carisma, el primer vicerrector hizo que creyéramos en el proyecto, porque creía en nosotros, se sabía el nombre de todos los colaboradores... era cercano, podías conversar con él y preguntaba qué cosas se necesitaban... él nos hacía llegar las decisiones de arriba tan digeridas que uno las aceptaba con alegría...” **D04F***

*“Él llegaba a los equipos por la parte cercana... o sea, a través de la cercanía, aunque también podía llegar como jefatura y eso le permitía generar y alcanzar logros de alto impacto en los equipos de trabajo” **A01M***

*“Yo creo que un buen líder debe tener habilidades blandas... ser cercano, generar*

De acuerdo con lo anterior, se recogen las referencias de Gonzalez y Gonzalez (2012) y Collante



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

*confianza en cada uno de sus trabajadores. Además, pedir y considerar las opiniones del equipo para lograr los objetivos... ¡Ah! y algo muy importante, motivación para que uno logre esos objetivos” A02M*

### **5.2.2 Liderazgo Autocrático**

Si bien el liderazgo autocrático no corresponde a una tipificación más contemporánea, sigue siendo mencionado ampliamente en la literatura, ya que permite ejemplificar lo que en la actualidad sucede en diversas organizaciones, respecto a las formas de liderar equipos de trabajo que se encuentran enfocados en la productividad. Para los propósitos de análisis de esta categoría, es necesario recurrir a la teoría para reconocer aquellos atributos que lo identifican.



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

y Villanueva (2018), quienes describen las principales características del líder autocrático: excesiva orientación hacia la tarea, creyendo que su única motivación es la productividad; cree saberlo todo, por lo que impone su voluntad; es inflexible, respecto de los criterios de sus seguidores y, adopta el control total en la toma de decisiones.

Es así que, a partir de esta caracterización, se logran extraer los cuatro conceptos que más se repitieron en las respuestas de los entrevistados, quienes le otorgan una valorización negativa a esta forma de liderar, por lo que se traducen en comportamientos no efectivos de un líder. Además, todos coincidieron que la personalización de estos comportamientos “control total”, “excesiva orientación a la tarea”, “impone su voluntad” e “inflexible”, recae en el segundo Vicerrector que tuvo la sede:

*“No delegaba responsabilidades y se colapsaba por querer controlarlo todo. Delegar era su principal problema” A02M*

*“Su objetivo era el número y el cumplimiento de metas... marcó mucho la distancia en el trato con las personas y no hubo ninguna cercanía... Era más bien de puertas cerradas y se veía que estaba muy orientado a los objetivos...” D03F*



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

*“El segundo vicerrector generaba distancia y rechazo en la mayoría.... Su principal característica era la imposición y no aceptaba que se cometieran errores. Además, nunca fue claro con la información, no te respalda y era muy cerrado” A04F*

*“El segundo vicerrector era lo contrario al primero... Conversaba de forma bien despectiva, no era asertivo, tenía poco tino, manejaba muy mal las relaciones interpersonales, era muy distante...” A02M*

*“Él era de trato frío, daba órdenes no te pedía algo, sino que te mandaba... y ni siquiera se sabía tu nombre. Además, era bien selectivo, eras o no eras de los suyos... yo creo que trataba a las personas según la clase social... A01M*



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

### **5.3 Dimensión Relación entre Influencia del Líder y Compromiso**

Luego de haber realizado el análisis de las dos principales dimensiones que aborda el estudio, corresponde desarrollar el cruce entre ambas y describir lo que los entrevistados refieren respecto a la influencia que tiene una sobre la otra. Es importante señalar y anticipar desde ya, que existe una amplia coincidencia en sus respuestas, respecto al impacto que tiene el liderazgo en el compromiso, pero más específico aún, en su aumento y/o mejoramiento.

En este sentido, el presente análisis permite entender cómo los liderazgos afectan el compromiso organizacional de sus colaboradores y qué consecuencias conlleva, pudiendo identificar similitudes en las respuestas que ellos entregaron, frente a las dos preguntas de esta dimensión. Por un lado, si ellos consideran que el liderazgo de los Vicerrectores sería el principal o uno de los factores que ha influido en la ganancia/pérdida del compromiso y, por el otro, qué conductas del Vicerrector actual creen que podrían aumentar el compromiso.

Como se mencionó anteriormente, existe una importante coincidencia en los conceptos que se pudieron extraer de las respuestas que entregaron los entrevistados, los que se encuentran asociados a la teoría que enmarca este estudio, con respecto a la relación que existe entre la influencia del líder y el compromiso. Es por ello que se precisa hacer referencia a la perspectiva

De acuerdo con lo anterior, se recogen las referencias de Gonzalez y Gonzalez (2012) y Collante



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

teórica para explicar y contextualizar el análisis desarrollado, comenzando por Bohrt y Bretones (2018), quien cita a Landry et al. (2010) y Van Vianen et al. (2011), para señalar que la relación interpersonal que se genera entre líder y colaborador resulta una experiencia concreta del compromiso, por lo tanto, que aquellos colaboradores que tienen relaciones de calidad con sus jefaturas logran mayores niveles de compromiso.

Por su parte, Kouses y Posner (1988), citado por Villalba-Moreno (2001), hallaron en un estudio realizado sobre el incremento de la satisfacción y del compromiso organizacional de los empleados a través del liderazgo efectivo, una relación positiva entre la influencia del líder en el compromiso de sus equipos, identificando además conductas que los líderes deben realizar para influenciar a sus colaboradores:

De acuerdo con lo anterior, se recogen las referencias de Gonzalez y Gonzalez (2012) y Collante



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

las cosas, alentando a sus equipos a seguir el ejemplo.

- **Inspiran una visión compartida:** líderes con visión de futuro que transmiten sus ideas e involucran a sus colaboradores.
- **Capacitar para actuar:** líderes que generan confianza a sus dirigidos para asumir nuevos desafíos y que propician un clima laboral favorable.
- **Son ejemplos:** líderes considerados ejemplo a seguir y que transmiten claramente sus valores y las expectativas que tienen de sus colaboradores.
- **Animan a actuar:** líderes que apoyan e incentivan a sus colaboradores, y destacan y reconocen sus logros.

De acuerdo con lo anterior, el análisis desarrollado implicó clasificar los conceptos que fueron emergiendo en las respuestas de los entrevistados, estableciendo así las respectivas categorías de esta dimensión (ver Anexo N°3 “Cuadro de Categorías y Dimensiones”). En este sentido, los conceptos más repetidos que entregaron los participantes del estudio corresponden a: “apoyan e incentivan”, “destacan y reconocen los logros”, “generan confianza a sus dirigidos”, “propician un

De acuerdo con lo anterior, se recogen las referencias de Gonzalez y Gonzalez (2012) y Collante



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

clima laboral favorable”, “involucran a sus colaboradores”, “alientan a sus equipos”, “ejemplo a seguir” y “transmiten claramente sus valores y expectativas”.

### **5.3.1 Relación líder-compromiso: animar a actuar**

En esta categoría los colaboradores refirieron el impacto que tiene el liderazgo sobre el compromiso, a partir de dos conceptos que se repitieron con mayor frecuencia, tales como “apoyan e incentivan” y “destacan y reconocen los logros”:





**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

*“Las conductas de los tres líderes influyeron mucho en el compromiso... en lo personal, me gustaría seguir acá, porque me gusta la institución y la sede en que trabajo, pero no veo nada para mí, porque no veo ningún apoyo de la jefatura para seguir creciendo, y eso hace que uno se vaya desencantando” A04F*

*“Si tu jefatura no reconoce tu compromiso, es complicado seguir manteniéndolo... Si no hay reconocimiento y no destacan tu trabajo, sigues haciendo lo mismo y no buscas otras formas de hacerlo mejor” A03F*

### **5.3.2 Relación líder-compromiso: capacitar para actuar**

En lo que respecta esta categoría, para los colaboradores participantes de las entrevistas, es muy importante que el líder pueda generar confianza para promover el trabajo colaborativo, de tal manera que logren sentirse capaces y apoyados. De aquí emergen los conceptos “generan confianza a sus dirigidos” y “propician un clima laboral favorable”:

*“Yo siento que, para aumentar el compromiso, el actual vicerrector debe mantener la cercanía, ya que uno siente que puede hablar con él... es cercano, lo encuentras en el*

De acuerdo con lo anterior, se recogen las referencias de Gonzalez y Gonzalez (2012) y Collante



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

*pasillo, puedes conversar con él, te saluda y abraza... es de aquellos que van a la sala de profesores y pregunta qué cosas se necesitan". D04*

*"Sí, el liderazgo de los vicerrectores influye demasiado en el compromiso, porque cuando tu ambiente laboral no es grato se pierde... y, al contrario, cuando ves a tus líderes a la par te sientes más comprometido .... Y lo que debe seguir haciendo el vicerrector, son actividades extralaborales para los colaboradores, ya que es donde también se genera más cercanía". D02*



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

### **5.3.3 Relación líder-compromiso: inspiran visión compartida**

A juicio de los colaboradores, el líder debe ser capaz de inspirar a sus seguidores, ya que de esa manera los estimula a que se sientan parte de la institución, al ver que los involucra en el proyecto. En este aspecto, al lograr el líder este sentido de pertenencia, los entrevistados refieren que se sienten más comprometidos, no tan solo con la institución, sino que también con la persona que ocupa ese cargo de jefatura. Es así que, a partir de sus respuestas, se logró reconocer en esta categoría el concepto “involucran a sus colaboradores”:

*“Yo siento que sí... el liderazgo es algo que ha influido mucho en el compromiso, por eso es relevante que el actual vicerrector logre que nos volvamos a sentir parte de, porque somos parte de la institución, somos importantes y eso depende de él para sentirnos comprometidos”. A01M*

### **5.3.4 Relación líder-compromiso: retar el proceso**

Por otro lado, retar el proceso implica que el líder sea capaz de buscar nuevas formas de hacer que



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

las cosas sucedan, pero para ello es importante que estimulen y alienten a sus equipos a seguir el ejemplo. Esto, quedó de manifiesto en las respuestas que dieron los entrevistados, ya que consideran que el gran artífice de desafiarlos a hacer su trabajo, más allá de lo que indica un descriptor de cargo, es el líder y, en consecuencia, la retribución se traduce en un mayor compromiso por sentirse respaldados. Lo anterior, se deduce de las preguntas que se asocian a esta categoría, la que permitieron identificar el concepto “alientan a sus equipos” en las distintas respuestas entregadas:

*“Yo veo que el actual vicerrector está preocupado y está dispuesto de generar cambios para tener un buen ambiente laboral. Desea estar ahí, acercarse más a los colaboradores... para conocerlo más directamente... aunque igual siento que debería ser una persona más comprensiva” A03F*



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

### 5.3.5 Relación líder-compromiso: son ejemplos

Por último, esta categoría hace referencia a lo que los entrevistados perciben del liderazgo que ha tenido la sede y el que siguen teniendo en la actualidad. Enfatizan en que el líder de la sede, por naturaleza, debe ser un ejemplo a seguir, consecuente en su actuar y que transmita sus valores y las expectativas que tiene de los colaboradores. En sus respuestas, se logra identificar una alta similitud de conceptos, siendo los principales “ejemplo a seguir” y “transmiten claramente sus valores y expectativas”:

*“El liderazgo del segundo vicerrector influyó demasiado en la pérdida del compromiso...él siempre fue una persona inalcanzable, y sólo accedías a él si había un gran problema... así, ningún compromiso con nadie... yo creo si tu departamento funciona bien, es porque el líder es el correcto, trabajas de la mejor forma y tus subordinados también hacen lo mismo”. A03*

*“El actual vicerrector posee aspectos que son relevantes para ser el líder que necesitamos... como el humano, el profesional y la función que cumple más allá del rol... Además, yo creo que él puede hacer que logremos un compromiso de un 100%, así como lo lograba el primer vicerrector... él si era un ejemplo a seguir, y teníamos muy clarito lo*

De acuerdo con lo anterior, se recogen las referencias de Gonzalez y Gonzalez (2012) y Collante



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

*que quería de nosotros". D04*

#### **5.4 Dimensión Propuesta de Intervención**

En esta última dimensión se clasifican las sugerencias hechas por los colaboradores, en relación con las posibles estrategias futuras que se pudieran adoptar para resolver la problemática planteada en el presente estudio, de tal manera de aumentar, mejorar y/o fortalecer su compromiso hacia la institución. Además, permiten establecer las bases para proponer una intervención que ayude a los líderes a mejorar su adaptación en una Institución de Educación Superior Técnico Profesional.

De acuerdo con lo anterior, estas recomendaciones se clasificaron en dos categorías, que fueron las

De acuerdo con lo anterior, se recogen las referencias de Gonzalez y Gonzalez (2012) y Collante



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

que más se repitieron en las respuestas de los entrevistados, y que acuñaron conceptos tales como comprensión, reconocimiento, comunicación y capacitación:



Rol  
del Líder



Desarrollo y  
Perfeccionamiento

#### **5.4.1 Rol del Líder**

Para los colaboradores de la Sede Metropolitana Sur, el papel que juega el líder es de suma importancia, ya que más allá de ser el punto de contacto entre ellos y la institución, resulta ser el artífice que traza el camino para la consecución de los objetivos institucionales y los de la propia sede. Sin embargo, los mismos colaboradores le atribuyen un significado que trasciende el carácter operativo de su función, tal y como lo declara la institución en su Guía de Buenas Prácticas (2020), señalándolo como aquel que muestra el camino y estimula a los colaboradores para dar lo mejor de sí y alcanzar los grandes propósitos que tiene, ya que existe en esta relación un componente personal y afectivo.

De acuerdo con lo anterior, se recogen las referencias de Gonzalez y Gonzalez (2012) y Collante



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

En este sentido, los colaboradores entrevistados, frente a la pregunta de qué sugerirían para que se sientan más comprometidos con la institución, en comparación con los últimos años, ponen el acento en que el líder debe poseer la capacidad de comprensión, de escuchar a las personas y no tan solo desde el ámbito laboral, sino que más importante aún, desde sus intereses y motivaciones, así como la preocupación personal del colaborador, más allá de su cargo o función:

*“Escuchar más a la gente, eso es lo que se necesita... esa cercanía de decir los valoramos, los entendemos... se trata del encuentro, del escuchar, de demostrar el cariño y que realmente le importamos” D04F*

Por otro lado, también enfatizan en la necesidad de ser reconocidos por este líder, y que este reconocimiento no sea tan solo a nivel individual, sino que también lo socialice con el resto de la comunidad, es decir, que sea público, como una manera de sentirse orgullosos y satisfechos por las





**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

funciones que desarrollan. Además, esta necesidad de ser reconocidos funciona como un vehículo que moviliza y permite desarrollar la identificación con la institución, así como el sentido de pertenencia necesarios para mantener relaciones interpersonales efectivas y duraderas:

*“El reconocimiento te hace sentir que estás haciendo bien las cosas y eso motiva al resto... es una satisfacción cuando te reconocen y te felicitan. El reconocimiento hace que las personas se sientan orgullosas... y que ese reconocimiento de la labor que desarrollas sea de forma pública” A03F*

*“Reconocimiento de las personas, a su trayectoria... Reconocer la dedicación, el perfeccionamiento y el desempeño que una le ha puesto a su trabajo y a la institución” A04F*

Otro aspecto que se le atribuye al líder se relaciona con la comunicación, entendida como la capacidad de transmitir claramente la información que emana del corporativo (Casa Central) y que baja a los colaboradores para mantener el lineamiento necesario con respecto al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Además, este factor resulta ser clave para que se informe de manera oportuna y pertinente las instrucciones que permitan un correcto desempeño de las funciones y actividades que se esperan de los colaboradores:

De acuerdo con lo anterior, se recogen las referencias de Gonzalez y Gonzalez (2012) y Collante



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

*“Yo creo que se necesita una comunicación más fluida con los colaboradores... además, mejorar los canales de comunicación para que se entregue la información de forma oportuna y verás, pudiendo generar un ambiente de trabajo más tranquilo e integrado”*

***D02M***

*“Claramente se requiere mejorar la comunicación, o sea, que sea una comunicación más integral desde los altos mandos, ya que se entregan mucha información y a veces no se logra entender qué es lo que quieren...”* ***D03F***



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

#### 5.4.2 Desarrollo y Perfeccionamiento

Si bien la institución posee un Plan de Capacitación anual, el que se divide de forma semestral para ser aplicado más eficientemente, no logra ser relevante para los colaboradores y sus necesidades de desarrollo al interior de la institución. Conceden que es necesario e importante estar actualizados y poseer mayores herramientas y habilidades que les permita hacer frente a las exigencias y desafíos que la organización les impone. Sin embargo, su mayor preocupación está puesta en el alcance de estas capacitaciones y la funcionalidad que revisten, ya que reportan no ser efectivas y que se pierde el tiempo, los recursos y la motivación.

En este sentido y frente a la pregunta anteriormente señalada, manifiestan que para sentirse más comprometidos con la institución recomiendan que se elabore un Plan de Desarrollo y Perfeccionamiento que involucre las reales necesidades de la sede, no tan solo a nivel corporativo, sino que se tenga la oportunidad de acceder a programas de capacitación que atiendan los requerimientos locales y que se diferencian de las de otras sedes por una diversidad de factores, tales como la ubicación geográfica, el entorno social, el perfil de estudiante, entre otros:

*“Yo creo que es importante desarrollar programas de capacitaciones o talleres que en realidad sean útiles, ya que nos hacen participar de capacitaciones que no nos interesa o*



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

*no son necesarias para lo que nosotros hacemos en la sede” D02M*

*“Obviamente, capacitaciones de liderazgo para este señor... en realidad se le nota que es un jefe y no un líder. Además, dar la posibilidad de seguir estudiando para seguir creciendo y tener mejores opciones de conseguir otros cargos y puestos de jefatura” A02M*

*“Yo encuentro que sería muy beneficioso que se pueda proyectar a las personas, buscar al interior los cargos que se necesitan, con la oportunidad de crecer dentro de la institución a través de capacitaciones y cursos que te den esas cosas que no sabemos y hemos ido aprendiendo en el camino” A04F*



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

## 5.5 Resumen de Resultados

En resumen, según los hallazgos obtenidos es posible mencionar que, de acuerdo con el “compromiso”, fue posible dividir esta dimensión en tres categorías: institucional, normativo y afectivo, siendo esta última la de mayor identificación por parte de los colaboradores. Este tipo de compromiso implica un apego afectivo o emocional a la organización que se pertenece y, en lo que respecta a los colaboradores de Rojo, en algún momento de la historia de la sede se sintieron altamente comprometidos, pudiendo identificarse, ser entes participativos y disfrutar del sentimiento de satisfacción que les significaba ser parte de la institución, lo que a posterior se fue perdiendo.

Respecto al liderazgo, el análisis de los resultados permitió reconocer que la definición clásica del concepto, como “aquella habilidad que permite guiar e influir a los colaboradores para que alcancen las metas y objetivos de la institución”, no era suficiente, ya que los mismos entrevistados entregaron características del líder que lo clasificaban, efectivos y no efectivos, de acuerdo a sus comportamientos, lográndose identificar dos categorías: autocrático y transformacional. Este último, resultó ser el más efectivo y el de mayor ascendencia para los colaboradores de la sede Metropolitana Sur, el que se caracteriza por ser creativo, con habilidades para comunicar y preocupado por conocer las necesidades e intereses de sus colaboradores.

De acuerdo con lo anterior, se recogen las referencias de Gonzalez y Gonzalez (2012) y Collante



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

En cuanto a la relación liderazgo-compromiso, la teoría sostiene que la relación interpersonal que se genera entre líder y colaborador resulta una experiencia concreta de compromiso, es decir, que los colaboradores que tienen relaciones de calidad con sus jefaturas logran mayores niveles de compromiso, gracias a que son reconocidos, se sienten apoyados, son involucrados en las decisiones y confían en su desempeño. Por lo tanto, el cruce entre ambas dimensiones devela el impacto que tiene una sobre la otra, resultando una relación directamente proporcional. En este sentido, un estilo de liderazgo transformacional repercute positivamente en el compromiso, aumentándolo por el grado de satisfacción que este genera.

En cambio, ante comportamientos no deseables o no efectivos de liderazgo, la respuesta ocasionada es la disminución del compromiso, es decir, que un liderazgo autocrático genera respuestas



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

negativas en lo colaboradores, sintiéndose poco comprometidos o disminuyendo su nivel de compromiso por no sentirse identificados con esta manera de ser dirigidos. En síntesis, los resultados obtenidos en esta dimensión permitieron entender cómo los liderazgos afectan el compromiso organizacional de sus colaboradores y qué consecuencias conlleva.

Finalmente, en cuanto a la propuesta de intervención, las sugerencias hechas por los colaboradores, con respecto a las estrategias futuras que se pudieran adoptar para aumentar, mejorar y/o fortalecer su compromiso, aluden al rol del líder y a las oportunidades de desarrollo y perfeccionamiento. En este sentido, los colaboradores sugieren que, para sentirse más comprometidos con la institución, el líder debe poseer la capacidad de comprensión, de escuchar a las personas, tanto en lo laboral como en sus intereses y motivaciones. Del mismo modo, para sentirse más comprometidos con la institución recomiendan que se elabore un Plan de Desarrollo y Perfeccionamiento que involucre las reales necesidades de la sede, no tan solo a nivel corporativo, sino que se tenga la oportunidad de acceder a programas de capacitación que atiendan los requerimientos locales.



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

## **CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

Basándonos en los resultados obtenidos en este estudio, propondremos una intervención integral que involucre al Vicerrector y a todas las personas que ocupen roles de jefatura o liderazgo en la institución. El objetivo de esta propuesta es que el Vicerrector de la Sede Metropolitana Sur, fortalezca y desarrolle las herramientas necesarias para avanzar hacia un liderazgo transformacional. Se espera que este enfoque inspire, motive y comprometa a los colaboradores, fomentando un ambiente de trabajo positivo y productivo. A nivel de jefaturas o líderes, se desarrollarán acciones concretas que impliquen estrategias específicas para promover un cambio positivo y significativo en sus acciones y conductas. El objetivo principal de estas acciones es fomentar el compromiso organizacional, es decir, lograr que los colaboradores se sientan comprometidos y motivados a contribuir al éxito y los objetivos de la institución.

Dado que los planes estratégicos de la organización ya están diseñados hasta el 2025, es poco probable que esta propuesta de intervención sea considerada. Sin embargo, diseñaremos recomendaciones que permitan a la sede evaluar y considerar medidas de mitigación respecto al impacto que tiene el estilo de liderazgo del actual Vicerrector y las jefaturas o líderes en el compromiso organizacional de los colaboradores. Aunque la institución no incluya la definición de un estilo de liderazgo efectivo o transformacional en sus pilares estratégicos, es importante generar conciencia sobre la importancia que los líderes tienen en la consecución de los objetivos



De acuerdo con lo anterior, se recogen las referencias de Gonzalez y Gonzalez (2012) y Collante



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

institucionales y de la sede.

Por lo tanto, nuestras recomendaciones se centrarán en fomentar esta conciencia y promover prácticas de liderazgo que puedan mejorar el compromiso y la motivación de los colaboradores. Esto incluirá proporcionar un plan de capacitación y desarrollo de habilidades de liderazgo tanto para el Vicerrector como para jefaturas y líderes. Será importante, además, evaluar el impacto de estas medidas y realizar seguimiento regularmente para realizar ajustes si es necesario. Al implementar estas recomendaciones, la sede estará en una mejor posición para abordar los desafíos relacionados con el estilo de liderazgo y fortalecer el compromiso de los colaboradores con los objetivos institucionales.



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

## 6.1 Estrategias futuras

A partir de los resultados obtenidos en este estudio, nuestra propuesta se enfoca en dos dimensiones principales: el Rol del Líder y el Plan de Capacitación. Estas dimensiones surgieron a partir del análisis de las entrevistas realizadas, donde los propios participantes del estudio destacaron la necesidad de un cambio en el liderazgo del Vicerrector, buscando una transición hacia un estilo de liderazgo "transformacional". Este enfoque de liderazgo fomentará la motivación y el compromiso de los colaboradores, generando un ambiente de trabajo más productivo y colaborativo.

Además, se ha identificado la importancia de implementar un plan de capacitación que esté alineado con el rol y las necesidades reales de los colaboradores en sus respectivas áreas. Este plan de capacitación brindará a los colaboradores la oportunidad de desarrollarse profesionalmente y crecer tanto dentro de la sede como en toda la institución. Al proporcionar programas de capacitación relevantes y personalizados, los colaboradores adquirirán nuevas habilidades y conocimientos, lo que fortalecerá su sentido de pertenencia y compromiso con la organización.



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

### **6.1.1 Rol del Líder**

A lo largo de este estudio, hemos revisado las contribuciones de varios autores como Robbins y Judge (2013), Hackman y Johnson, 1991 (citado por Palomo, 2013) Bass 1985 (como se citó en Salazar, 2006) quienes han definido diversas características y conductas que un líder transformacional debe poseer para aumentar el compromiso de los colaboradores en una institución educacional. Además, investigaciones anteriores, como la realizada por Howell & Costley (2001, citado en Mendoza y Ortiz, 2006), han demostrado cómo la influencia del liderazgo transformacional genera un efecto positivo en las respuestas emocionales y psicológicas de los colaboradores, lo que, a su vez, mejora el desempeño.

Tomando en cuenta estas características y los hallazgos obtenidos de los propios participantes en este estudio, hemos desarrollado un listado de competencias, habilidades y conductas que el Vicerrector debiese desarrollar y/o fortalecer:



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

- Fortalecer el desarrollo de las relaciones interpersonales: Es fundamental que el Vicerrector genere mayor cercanía y establezca vínculos sólidos con los colaboradores. Esto fomentará un ambiente de confianza y apertura, facilitando la comunicación y la colaboración entre todos.
- Inspirar y generar sentido de pertenencia: Debe tener la capacidad de inspirar a sus colaboradores, motivándolos y generando un fuerte sentido de pertenencia hacia la institución. Esto se logra mediante una visión clara, valores compartidos y la comunicación efectiva de metas y objetivos.
- Mejorar las habilidades comunicacionales: La comunicación clara, efectiva y oportuna es crucial para transmitir mensajes de manera adecuada.
- Reconocimiento y valoración de los colaboradores: Es importante que el Vicerrector desarrolle planes de reconocimiento que valoren la trayectoria y contribuciones de los colaboradores.
- Generar espacios de encuentro y fortalecimiento de vínculos: Debe continuar promoviendo instancias y actividades donde las personas puedan estrechar lazos y fortalecer su sentido de pertenencia hacia la institución.

De acuerdo con lo anterior, se recogen las referencias de Gonzalez y Gonzalez (2012) y Collante



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

- Fomentar los objetivos colectivos sobre los individuales: El Vicerrector debe desarrollar las capacidades necesarias para que prevalezcan los objetivos y metas colectivas por encima de los intereses individuales. Esto implica promover la colaboración, el trabajo en equipo y la cohesión entre los colaboradores.

### **6.1.2 Plan de Capacitación**

Respecto a esta segunda dimensión, se pretende sugerir que, si bien los colaboradores manifiestan que un plan pertinente y adecuado de capacitación debe transitar hacia instancias de



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

perfeccionamiento atingentes a las funciones y actividades que desarrollan en la sede, así como a las necesidades reales que esta requiere, es necesario generar más bien un plan de intervención que permita fortalecer el compromiso organizacional en los colaboradores. No basta con atender instancias de capacitación por sí solas, sino más bien que el colaborador desarrolle un compromiso afectivo, a partir de un programa que involucre a la capacitación como un vehículo para aumentar el compromiso organizacional.

En este aspecto, las estrategias que se sugieren deben apuntar a fortalecer en los colaboradores el compromiso hacia la institución, de tal manera que la capacitación sea un producto que considere las necesidades que los colaboradores requieren para sentir que son parte importante de la estrategia institucional, sintiéndose satisfechos no tan solo con su trabajo, sino que, más importante aún, con la institución. Ahora bien, para fortalecer el diseño de este plan de intervención, es relevante el trabajo conjunto con Casa Central para alinear las instancias de intervención con las estrategias corporativas de capacitación, y proveer así un programa que obedezca a los intereses institucionales, como también, a las necesidades que en la actualidad presenta la sede.

En este sentido, se hace importante realizar un levantamiento de información para detectar aquellas necesidades de capacitación más pertinentes y que den respuestas a lo que los colaboradores requieren para su desarrollo o perfeccionamiento individual y que, además, tribute

De acuerdo con lo anterior, se recogen las referencias de Gonzalez y Gonzalez (2012) y Collante



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

a los desafíos institucionales. Dicho programa no solo debiese incluir el desarrollo de competencias propias del cargo, sino que, además, considere el desarrollo de habilidades blandas que permitan tener una mejor interacción y relacionamiento con la comunidad y que sean de interés para fortalecer el compromiso.

De acuerdo con lo anterior, la literatura indica que para desarrollar y, en este caso particular, aumentar el compromiso organizacional, las variables a considerar son multifactoriales, pero sin duda la de mayor impacto se relaciona con la formación y el desarrollo del personal. Sin embargo, al existir ya un plan de capacitación que forma parte de las estrategias institucionales, este solo da cuenta de aquellos aspectos que permiten el desarrollo de competencias más duras, de tal manera de proveer recursos que sean pertinentes para eficientizar las tareas propias de cada colaborador, garantizando así que el trabajo se realice de la mejor manera posible para obtener un resultado más



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

allá de lo esperado, lo que, claramente, no ha estado contribuyendo al aumento del compromiso organizacional.

Por lo tanto, y tal como se ha mencionado anteriormente, un plan de capacitación enfocado solo en las necesidades de formación de los colaboradores no implica necesariamente el aumento del compromiso en los colaboradores de sede Metropolitana Sur, sino más bien se requiere de un programa más amplio que incluya intervenciones que promuevan y mejoren el bienestar laboral de los trabajadores. Si bien el alcance de esta propuesta no apunta a intervenir con acciones que la literatura aborda ampliamente, como es el caso de mejorar los sistemas de incentivo y recompensas, alinear las estrategias comunicacionales, desarrollar el trabajo en equipo, entre otras, el objetivo está puesto en sugerir que se incluyan estrategias que incentiven la motivación de los colaboradores para la participación activa de los programas de formación y, en consecuencia, en la identificación y sentido de pertenencia con la institución.

Consecuentemente con lo anterior, estas intervenciones debieran considerar las motivaciones de los colaboradores para sentir que son apreciados por la institución, de tal manera que sientan, efectivamente, ser parte de la organización. Por ejemplo, reflatar algunas prácticas que en períodos anteriores se desarrollaban con frecuencia y que hoy se han ido perdiendo: actividades de reconocimiento, celebración de fechas importantes, instancias de participación extralaborales, mensajería motivacional a través de canales de comunicación interna, vinculación permanente y



De acuerdo con lo anterior, se recogen las referencias de Gonzalez y Gonzalez (2012) y Collante



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

activa de los líderes en las instancias de participación, entre otras. Además, fortalecer el buen clima laboral de los trabajadores, a través de talleres que promuevan el compromiso organizacional y los beneficios que esto conlleva. Finalmente, generar una instancia de medición que permita ir evaluando la efectividad de estas estrategias.

Adicionalmente y, según lo señalado por los participantes de este estudio, se cree relevante que este programa de intervención no solo esté direccionado a cargos medios o de menor responsabilidad, si no que involucre al Vicerrector de la sede como el líder que motiva a los colaboradores a dar lo mejor de sí para alcanzar los objetivos institucionales, dando respuesta a la dimensión Rol del Líder. En este sentido, es primordial que, al líder actual de la sede, así como a quienes le suceda, puedan contar con un acompañamiento de cómo realizar de la manera más



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

efectiva la transición del ámbito organizacional del que provienen al de la educación superior.

A partir de lo anterior, cabe sugerir la intervención de un programa de Coaching que no solo ayudará al líder a descubrir y fortalecer habilidades y capacidades que desconoce tener, sino que también, mejorar los niveles de satisfacción y relaciones interpersonales de sus equipos de trabajo, de tal manera de aumentar el compromiso organizacional y fidelidad del personal a cargo (Sanfuentes, 2022, diapositiva 8). Al contar con líderes más competentes, podrán desempeñar su rol de manera efectiva y eficiente. Esto generará un ambiente laboral más positivo, fomentando la motivación y compromiso de los empleados con su trabajo. Además, los empleados se sentirán más conectados con los objetivos y valores de la organización, lo cual resultará en un mayor nivel de compromiso y dedicación hacia sus responsabilidades.

Ahora bien, tanto la literatura como el mercado organizacional refieren diversos programas de Coaching que permiten mejorar la serie de habilidades para pensar y planificar los desafíos organizacionales de un modo más estratégico, sin embargo, y atendiendo las necesidades de la institución, pero particularmente a las de la sede Metropolitana Sur, se cree que un modelo más pertinente corresponde al del “Coaching ejecutivo de los seis dominios” de Halina Brunning, puesto que es un modelo dinámico, flexible y sensible a las necesidades de cada cliente y, además, se puede utilizar como herramienta de diagnóstico para localizar de forma más apropiada el foco de trabajo a desarrollar en cualquiera de los seis dominios (Brunning, n.d.).

De acuerdo con lo anterior, se recogen las referencias de Gonzalez y Gonzalez (2012) y Collante



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

De acuerdo con lo referido por Brunning (n.d.), este modelo reconoce una interconexión entre los componentes que subyacen al cargo de Vicerrector: persona, rol y sistema. En cuanto a la persona, este se encuentra determinado por la personalidad del líder y su historia de vida. Respecto al rol, las habilidades, competencias y talentos, así como también las aspiraciones, hitos de desarrollo y opciones futuras determinan este componente. Finalmente, el ambiente de trabajo actual y el rol organizacional que actúa el líder componen el sistema, escenario donde se despliegan las tensiones y conflictos que se originan, debido a la manera en que se pone en juego la figura del Vicerrector.

Este modelo podría ofrecer resultados y beneficios valiosos para mejorar las habilidades de pensamiento estratégico y planificación del líder. Al reconocer la interconexión entre la persona,



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

el rol y el sistema, este enfoque de Coaching proporciona una herramienta efectiva para el desarrollo personal y profesional, así como para abordar los desafíos específicos del liderazgo en el contexto de la institución y la sede Metropolitana Sur.

## **6.2 Factibilidad de la aplicación**

Debido a que uno de los investigadores ya no forma parte de Rojo, no se tiene la certeza de que los resultados de este estudio lleguen a ser considerados o implementados por los líderes de la sede, puesto que en el mediano plazo (5 años), no se contempla la ejecución de un plan de mejora para las estrategias organizacionales, sino que se encuentran enfocados en dar continuidad a su Plan Estratégico 2020-2025, tal y como se planteó desde sus inicios sin posibilidad de alguna alteración.

Sin embargo, es pertinente plantear la posibilidad de que los hallazgos obtenidos puedan ser considerados por la alta dirección de la sede y, por lo tanto, dar cabida a las sugerencias que se proponen. En este sentido, el principal escollo a sortear sería la institucionalidad con la que se maneja el destino de cada sede en esta institución de educación superior, es decir, la cultura sería una de las principales dificultades que podría afectar la factibilidad de aplicación de las mejoras

De acuerdo con lo anterior, se recogen las referencias de Gonzalez y Gonzalez (2012) y Collante



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

que se sugieren implementar. Lo anterior, implica el desafío de sensibilizar la importancia de incluir el compromiso organizacional en los planes de mejora, como factor preponderante para el logro de los objetivos institucionales.

Es más, es la propia institución quien declara, en la Guía de Buenas Prácticas (2020), que el Vicerrector es el líder que motiva a los colaboradores a dar lo mejor de sí para alcanzar los objetivos institucionales y, por lo tanto, propicia un clima laboral favorable que estimule la confianza, el bienestar y, por sobre todo, el compromiso organizacional. Entonces, se torna indispensable que los resultados de sede Metropolitana Sur sean considerados, pues revelan los factores que estarían influyendo en el deterioro del compromiso en los colaboradores y, de ser acogidos en conjunto con las propuestas de solución, los niveles de compromiso perdidos volverían a la cota ideal deseada.



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

Ahora bien, en el entendido de que este obstáculo no sea posible superar, se presenta otro flanco igual difícil de soslayar, ya que la alta dirección de la sede se encuentra fuertemente alineada a las directrices corporativas (Casa Central). No obstante, los resultados que presenta este estudio permiten evidenciar una realidad que emana de los mismos colaboradores que responden año tras año la Encuesta de Compromiso Institucional, por lo que se transforman en una potencial alternativa de solución. En este sentido, la sensibilización con el Vicerrector es clave para dar cabida a las propuestas de intervención sugeridas, pero de manera tal que sean acciones de menor impacto a corto y mediano plazo y, además, intencionando de que se hagan pilotos de corto alcance y en equipos de trabajo donde se encuentren descendidos los porcentajes de compromiso.

### **6.3 Limitación de la aplicación**

En caso de que esta propuesta de intervención sea considerada por la institución, es importante tener en cuenta algunas limitaciones que podrían surgir:



**Sesgos personales:** Es posible que los participantes del estudio tengan sesgos personales que puedan influir en los resultados. Estos sesgos podrían afectar la objetividad de la información recopilada, lo que podría limitar la validez de los resultados de la



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

investigación.

- Resistencia de los involucrados: Es probable que el Vicerrector y otros colaboradores muestren resistencia hacia la implementación de los cambios propuestos. No basta solo con su voluntad de querer llevar a cabo dichos cambios, sino que también será necesario desarrollar las competencias y habilidades necesarias para lograr el rendimiento esperado.
  
- Tamaño de la muestra y generalización de resultados: Dado el tamaño limitado de la muestra utilizada en el estudio, es importante reconocer que los resultados obtenidos pueden no ser generalizados a toda la institución. Sin embargo, es relevante destacar que se observaron respuestas similares que coincidían con las dos dimensiones centrales de esta

De acuerdo con lo anterior, se recogen las referencias de Gonzalez y Gonzalez (2012) y Collante



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

propuesta, lo que sugiere que los hallazgos podrían ser una tendencia en los demás colaboradores.

■ **Coordinación con Casa Central:** Esto implica ajustar los planes y estrategias según las necesidades y requisitos reales de la sede en cuestión. La coordinación efectiva con Casa Central es crucial para asegurar que las intervenciones sean relevantes, factibles y alineadas con los objetivos generales de la institución.

Aunque este estudio tiene como objetivos mejorar la situación en la sede, es esencial tener en cuenta estas limitaciones y abordarlas adecuadamente para asegurar la validez y la efectividad de esta propuesta de intervención.





**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

## CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES

Las instituciones de educación superior en Chile representan un modelo organizacional complejo, ya que más allá de perseguir un objetivo económico financiero sustentable, debe responder a las exigencias que el mercado impone para entregar un servicio de educación basado en la calidad. Es así como, en el marco del presente estudio de caso, se revela que Rojo no está exenta de esta compleja realidad, puesto que la rentabilidad del negocio no tan solo está supeditada al número de matrícula, sino que, además, para que este indicador aumente debe existir un soporte humano que sea capaz de garantizar un servicio de educación superior de calidad.

En sus inicios, la sede Metropolitana Sur de Rojo comenzó a entregar de manera incipiente el servicio de educación superior de calidad, en una zona de la Región Metropolitana con alto potencial de aumentar en el corto plazo su oferta programática. Para este propósito, la institución conformó un equipo de colaboradores dirigidos por un líder, sin embargo, este objetivo se vio fuertemente afectado debido al cambio de líderes que sufrió la sede, generando una disminución importante en el compromiso de los colaboradores, traduciéndose en un problema para la rentabilidad del negocio.

De acuerdo con lo anterior, se recogen las referencias de Gonzalez y Gonzalez (2012) y Collante



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

De acuerdo con lo anterior, el presente proyecto de tesis planteó como objetivo general 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. Para ello, el estudio de caso resultó ser útil para describir y analizar la situación que enfrenta la institución, el que a través de un enfoque cualitativo permitió aplicar entrevistas semiestructuradas para obtener la información que diera cuenta del fenómeno.

De esta manera, el estudio permitió identificar que existen ciertos comportamientos de liderazgo que son más efectivos que otros para mejorar los niveles de compromiso en los colaboradores. Y, ciertamente, estos comportamientos están directamente relacionados con los estilos de liderazgo que tuvo la sede en períodos determinados de su historia, representando un factor fundamental para que los colaboradores se sintieran más comprometidos en un momento y menos comprometidos en



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

otro. Es decir, los líderes que estuvieron a la cabeza de la institución impactaron en el compromiso de sus colaboradores, ya sea aumentándolo y/o disminuyéndolo.

Respecto a los objetivos específicos de la investigación, uno de ellos daba cuenta de aquellos aspectos culturales de Rojo que permitían un alto nivel de compromiso en los colaboradores de la Sede Metropolitana Sur. En este sentido, el análisis de los hallazgos obtenidos permitió identificar tres categorías de compromiso, de acuerdo con el modelo planteado por Meyer & Allen (1991): institucional, normativo y afectivo. Este último resultó ser el más recurrente, ya que, según las respuestas entregadas por los colaboradores, en algún momento de la historia de la sede tuvieron un apego afectivo o emocional a la institución, sintiéndose altamente comprometidos.

Ahora bien, la identificación de aquellos comportamientos de liderazgo efectivo y no efectivo que aumentan el nivel de compromiso en los colaboradores de Rojo Sede Metropolitana Sur corresponde al segundo objetivo específico de la presente investigación. En este sentido, los resultados obtenidos permitieron identificar que estos tipos de liderazgos están asociados directamente con los líderes (Vicerrectores) que tuvo la sede y que, en la comparación de sus comportamientos, una de estas jefaturas era considerada como un líder y las otras dos no.

De acuerdo con lo anterior, la jefatura considerada como “líder” (primer Vicerrector), es el más atinente a la realidad organizacional de la institución, siendo considerado como un buen líder y,



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

por tanto, con un comportamiento efectivo. El análisis de los resultados permitió identificar a este líder como uno de tipo transformacional, es decir, un líder creativo, con habilidades para comunicar y preocupado por conocer las necesidades e intereses de sus colaboradores. En cambio, los otros líderes que tuvo y tiene actualmente la sede, poseen una valorización negativa en su forma de liderar, por lo que se traduce en malos líderes, atribuyéndoles un comportamiento no efectivo. En este aspecto, sus comportamientos de liderazgos se relacionan con uno de tipo autocrático, con excesiva orientación hacia la tarea, enfocados en la productividad e inflexibles en cuanto a los criterios de sus seguidores.

El tercer objetivo específico guarda relación con entender cómo los liderazgos afectan el compromiso organizacional de sus colaboradores y qué consecuencias conlleva. Para ello, el



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

análisis de los resultados obtenidos implicó realizar el cruce entre la influencia del líder y el compromiso, permitiendo establecer que el liderazgo tiene un importante impacto sobre el compromiso. Es decir, que el liderazgo de los Vicerrectores sería uno de los factores que ha influido en la ganancia/pérdida del compromiso de los colaboradores de la sede Metropolitana Sur de Rojo. Lo anterior, quedó de manifiesto debido a que los participantes del estudio reportaron que el compromiso mejoró producto de que el líder apoya e incentiva, destaca y reconoce los logros, genera confianza e involucra a sus colaboradores, propiciando un clima laboral favorable.

Finalmente, proponer una intervención que ayude a los líderes a mejorar su adaptación en una Institución de Educación Superior Técnico Profesional, corresponde al último objetivo específico de este estudio de caso, lo que guarda relación con las posibles estrategias futuras que se pudieran adoptar para resolver la problemática detectada en la institución. Fue así como el análisis de las respuestas entregadas por los colaboradores permitió identificar que las recomendaciones giraron en torno a dos aspectos principales para aumentar, mejorar y/o fortalecer el compromiso de los colaboradores hacia la institución: el rol del líder, y la necesidad de desarrollo y perfeccionamiento

Respecto al rol del líder, este debe tener la capacidad de comprender y escuchar, no tan solo desde el ámbito laboral, sino que más importante aún desde los intereses y motivaciones, así como la preocupación personal de cada colaborador. Del mismo modo, es relevante que el líder estimule el

De acuerdo con lo anterior, se recogen las referencias de Gonzalez y Gonzalez (2012) y Collante



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

reconocimiento de sus seguidores, y que este no sea tan solo a nivel individual. Por último, que el líder desarrolle un mayor nivel en la capacidad de comunicación efectiva, pudiendo transmitir claramente la información que proviene de Casa Central para mantener el lineamiento necesario con respecto al cumplimiento de los objetivos institucionales.

En relación al desarrollo y perfeccionamiento, es importante destacar que los colaboradores reconocen la relevancia de contar con un plan de capacitación pertinente y adecuado, centrado en mejorar sus habilidades y satisfacer las necesidades de la sede. Sin embargo, resulta igualmente crucial implementar un plan de capacitación que promueva el fortalecimiento del compromiso de los colaboradores con la organización en su conjunto. Proporcionar oportunidades de capacitación por sí solas no es suficiente, es necesario adoptar un enfoque integral que considere a la capacitación como un medio para fomentar el compromiso de los colaboradores con la institución.



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

Por otro lado, en el marco del programa de formación en que se desarrolla la presente investigación, las principales temáticas que se vinculan a los aprendizajes obtenidos, a partir de los resultados y las estrategias de intervención propuestas, guardan relación con algunas asignaturas que, además de ser un factor influyente para el desarrollo del estudio, permitieron orientar el proceso desde los aspectos teóricos que sustentan la problemática identificada, hasta la base procedimental que se requiere para desarrollar un trabajo de investigación.

En este sentido, Comportamiento Organizacional es una asignatura que entregó las bases con las que los investigadores intentaron entender, explicar y, de algún modo, proponer el cambio del comportamiento de las personas en esta sede, con el objetivo de ser un aporte en la efectividad de la institución. En lo particular, la distinción entre comportamiento y desempeño laboral fue indispensable para identificar qué aspectos del comportamiento del líder influyen en el desempeño de los colaboradores para aumentar los niveles de compromiso.

En cuanto al Liderazgo Organizacional, más allá del concepto liderazgo y de los estilos que la teoría propone, el aprendizaje adquirido en esta asignatura, a través de un taller experiencial, permitió identificar las tensiones que produce la dinámica organizacional en las personas, a partir de las figuras de liderazgo y como estas determinan el comportamiento con relación a los objetivos organizacionales. Específicamente, reconocer la importancia que tiene despojarse de los prejuicios y ataduras de la mirada clásica del liderazgo, advirtiendo que, en ámbitos de constante

De acuerdo con lo anterior, se recogen las referencias de Gonzalez y Gonzalez (2012) y Collante



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

cambio y crisis, se requiere de otras habilidades que permitan hacer frente a los conflictos, siendo conscientes en el aquí y el ahora del impacto que el líder genera en su equipo de trabajo y, en su defecto, en la promoción del compromiso en los colaboradores.

De igual manera, a través de la asignatura Recursos Humanos fue posible identificar que la capacitación resulta fundamental para que los colaboradores adquieran habilidades, reglas, conceptos o actitudes para aumentar sus niveles de desempeño, en relación con los objetivos institucionales. Sin embargo, este conjunto de aprendizajes requiere ser pertinente y en correspondencia a las características de los colaboradores y el cargo que desempeñan. En este sentido, y dado los resultados obtenidos en este estudio, el plan de intervención propuesto señala instruir y apoyar a los líderes para que cuenten con un acompañamiento efectivo durante la





**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

transición del ámbito organizacional del que provienen, al de la educación superior. Implementar un programa de Coaching dirigido al Vicerrector con el objetivo de potenciar, tanto su crecimiento personal como profesional, así como también para abordar los desafíos específicos del liderazgo en el contexto de la institución. Desarrollar planes de capacitación diseñados para las jefaturas con el objetivo de mejorar sus habilidades, satisfacer las necesidades de la sede y generar un impacto positivo en el desempeño y el compromiso.

Finalmente, Investigación Acción 1 y 2 son asignaturas que entregan las bases fundamentales para desarrollar un trabajo de investigación pertinente, bajo un proceso metodológico sistemático y disciplinado que permite integrar la teoría y la práctica con el propósito de abordar la problemática social de la institución. Además, el proceso de indagación, recopilación de información y análisis de resultados, permiten confrontar la problemática y sus actores para identificar el grado de responsabilidad y/o implicancia en las posibles alternativas de solución, a través del cuestionamiento sobre qué hacen, qué necesitan mejorar y cómo lo pueden mejorar. Asimismo, el Taller de Tesis AFE contribuyó significativamente en el sentido práctico de cómo enfrentar un proceso de investigación y, de acuerdo con la problematización institucional, como sistematizar la información, los hallazgos y las propuestas de intervención, bajo la estructura de un proceso de investigación científica.

Si bien la propuesta de intervención sugerida en este estudio sería de gran ayuda para mejorar los

De acuerdo con lo anterior, se recogen las referencias de Gonzalez y Gonzalez (2012) y Collante



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

niveles de compromiso de los colaboradores de la sede y los objetivos institucionales, la factibilidad de su implementación tiende a ser baja por dos razones, siendo el principal obstáculo la cultura y la institucionalidad que rige en la sede. En este sentido, la cultura se presenta como una dificultad importante que podría dificultar la aplicación de este plan, por lo que es necesario sensibilizar sobre la importancia de incluir el compromiso organizacional en los planes de mejora, ya que este compromiso es crucial para alcanzar los objetivos institucionales. Y, la otra razón, es que la alta dirección de la sede está altamente comprometida con las directrices corporativas, por lo que es necesario sensibilizar al Vicerrector y llevar a cabo acciones de menor impacto e implementar pilotos de corto alcance en equipos de trabajo, donde los niveles de compromiso sean más bajos.

De acuerdo con lo anterior, se recogen las referencias de Gonzalez y Gonzalez (2012) y Collante



**Retar el proceso o statu quo:** líderes innovadores que buscan nuevas formas de hacer

En cuanto a la relevancia de las competencias y habilidades desarrolladas, este trabajo de investigación nos ha permitido seguir fortaleciendo una mirada más crítica de los procesos existentes en nuestras organizaciones desafiando el statu quo. Considerar lo importante que es dejar de lado nuestras creencias, juicios y/o experiencias pasadas para actuar de forma objetiva y coherente frente a los cambios que sean necesarios generar. Lo valioso que es seguir desarrollando nuestra capacidad de escuchar, mejorar nuestros niveles de comunicación y ser hábiles para levantar e interpretar de forma efectiva la información, nos permitirá realizar un diagnóstico certero para tomar las mejores decisiones de cambio. Finalmente, hemos reforzado y ampliado nuestra mirada estratégica de los procesos propios de recursos humanos para visualizar y detectar nuevas formas y oportunidades para crear organizaciones más efectivas, sanas y competitivas.