

## Habilidades y conocimientos en los procesos de desvinculación laboral en una universidad estatal chilena.

*Skills and knowledge in the processes of labor disengagement in a state university of Chile*

Alex Veliz Burgos<sup>1</sup>, Claudia Carinao Oyarzo<sup>2</sup>, Camila González Zúñiga<sup>3</sup>,  
Alexis Soto Salcedo<sup>4</sup> & Pedro Villasana López<sup>5</sup>

### Resumen

Las universidades generan una serie de procedimientos ligados a los recursos humanos, varias de estas acciones a pesar de estar descritas y estandarizadas son ejecutadas por académicos que con bajo nivel de conocimiento de gestión de personas. **Objetivo:** Identificar las habilidades y acciones que deben seguir los académicos que tienen jefaturas administrativas de una Universidad Estatal en los procesos de desvinculación laboral. **Metodología:** Se utiliza un enfoque cualitativo, la Teoría Fundamentada. Se aplicaron entrevistas semiestructuradas a 12 funcionarios académicos con cargos directivos. Se utilizó un muestreo intencionado para la selección de los participantes. Las entrevistas fueron realizadas a través de la plataforma meet. Se consideró participación voluntaria y consentimiento informado. **Resultados:** los funcionarios/as manifiestan carecer de información suficiente en cuanto a los procesos para ejecutar los procedimientos, además de una mayor sistematización del proceso por parte de la institución. El término de un contrato no se expresa claramente como parte de las funciones. **Conclusiones:** se carece de un proceso de inducción sistemático, una retroalimentación o un proceso de cierre cuando se decide prescindir de los servicios académicos, lo que causa problemas emocionales en los directivos.

**Palabras clave:** terminación laboral, personal docente, habilidades, funciones, universidades estatales.

### Abstract

Universities have a number of human resources policies and procedures and, despite being described and standardized, they often rely on academics with a low level of knowledge of people management. **Objective:** To identify the needed skills and actions that academics with management responsibilities in a public university should have, with respect to labor disengagement processes. **Methodology:** We used a qualitative approach, grounded theory, in which semi-structured interviews were conducted with 12 academic faculty in managerial positions. Intentional sampling was used for the selection of participants. The interviews were conducted through the Meet platform. Participation was voluntary and informed consent was obtained. **Results:** the respondents indicated they lack sufficient information regarding the processes to execute the procedures, in addition to a need for greater systematization of the process by the institution. Contract termination was not specified as one of their responsibilities. **Conclusions:** there is a lack of a systematic on boarding process, feedback or termination processes when academic services are no longer needed, which causes emotional problems in managers.

**Keywords:** employment termination, educational personnel, skills, functions, state universities.

Fecha de recepción: 31-08-2021

Fecha de aceptación: 06-12-2021

<sup>1</sup>Académico, Universidad de Los Lagos. Osorno, Chile [alex.veliz@ulagos.cl](mailto:alex.veliz@ulagos.cl); <https://orcid.org/0000-0003-1371-9041>

<sup>2</sup>Licenciada en Psicología, Universidad de los Lagos. Osorno, Chile <https://orcid.org/0000-0001-7367-6966>

<sup>3</sup>Licenciada en Psicología, Universidad de Los Lagos. Osorno, Chile <https://orcid.org/0000-0001-7624-7219>

<sup>4</sup>Académico, Universidad Mayor. Temuco, Chile <https://orcid.org/0000-0002-1304-4438>

<sup>5</sup>Académico, Universidad de Los Lagos. Osorno, Chile <https://orcid.org/0000-0001-8713-8202>

## Introducción

Los sistemas orientados a la gestión y el trabajo con personas son sin duda un gran desafío de los tiempos modernos. Cambios en las estructuras administrativas, modelos de gestión, sistemas de evaluación de calidad y diversos procesos de certificación, obligan a que quienes ostentan un cargo directivo vayan actualizando permanentemente su formación a objeto de adquirir más y mejores herramientas que permitan avanzar hacia una organización efectiva y eficiente, pero al mismo tiempo respetuoso con sus trabajadores. En este sentido, tanto los procesos de selección y reclutamiento como los de desvinculación requieren una atención especial puesto que deben ser abordados con asertividad, a objeto de no generar daño en el postulante o colaborador que se integra a un sistema en funcionamiento o a aquel que deja de formar parte de la institución. La desvinculación o no renovación de un contrato puede ser comprendido como conflicto, puesto que la experiencia en si representa un cambio en las condiciones de la persona y entra en conflicto con lo requerido por la organización que requiere de un trabajo con un perfil determinado (López, 2007), más aún cuando la decisión es unidireccional y no existen mecanismos que anticipen un desenlace de esta naturaleza.

Si bien las leyes laborales comunes en varios países establecen una serie de elementos asociados a la relación laboral que se da en el mundo privado, la esfera de lo público (Estatal) tiene regulaciones diferentes estipuladas por un estatuto administrativo y que dan cuenta de procesos de incorporación, mantenimiento y desvinculación de un funcionario que opera con mecanismos y procedimientos distintos. En Chile, las entidades públicas o reguladas por el Estado generan mecanismos de transparencia que deberían apoyar los procesos de gestión de personas, instalando mecanismos participativos que permiten al propio funcionario ser parte de su desarrollo profesional al interior de la organización y advertir cuando sus evaluaciones se van deteriorando a

objeto de mejorar su desempeño y garantizar en caso de contar con dicho interés la permanencia en el sistema. (Labraña & Rodríguez, 2017).

A pesar de existir una reglamentación general, existen dificultades que se presentan de forma frecuente y que tienen relación con la habilidad del directivo para instalar y administrar dichos mecanismos, derivando en acciones que son percibidas como arbitrarias e injustas por los trabajadores y que terminan generando una experiencia inesperada, dolorosa y poco digna (Sánchez-Vázquez & Sánchez-Ordóñez, 2019). En este contexto, cada organización requiere un conjunto de características diferentes de las personas que ejercen el liderazgo, dentro de lo cual se destacan las habilidades directivas, un fuerte componente de habilidades sociales relacionadas con la comunicación, la cercanía, la empatía y la negociación a la hora de enfrentar conflictos (Dörner & Arriagada, 2019). De acuerdo a Pantoja-Aguilar (2019) la gestión administrativa y el liderazgo son de suma importancia para el logro del desempeño efectivo en las universidades públicas, ambas prácticas contribuirían a que la gobernanza universitaria sea más exitosa.

## Las Universidades como sistema de administración pública

La clasificación de las Universidades en Chile ha ido evolucionando a través del tiempo, mediante el Decreto N°2 de 3 de enero de 1981 se fragmentó las universidades estatales o públicas en sedes regionales y se dictó una completa libertad de enseñanza superior para crear universidades privadas.

En función de esta normativa derivaron tres tipos de universidades: establecimientos de enseñanza pública denominadas universidades estatales, establecimientos de enseñanza privados subvencionados por el gobierno denominados universidades particulares de carácter público, y

establecimientos de enseñanza privados no subvencionados consideradas universidades privadas. (Brunner 2009, p.2).

Las Universidades estatales son una organización del Estado prestadora de servicios de educación superior donde la Docencia, Investigación, Extensión, Producción, Gestión y Servicios, son algunos de sus principales ejes como organización. La estructura de funcionamiento, así como los roles y funciones de cada unidad se acogen a la normativa del estatuto administrativo y establece una carrera académica para profesores de acuerdo a indicaciones específicas, existen funcionarios de planta con contratación indefinida, una cantidad de personal a contrata cuya renovación se realiza por periodos de tiempo específicos, y una figura referida a los docentes contratados por hora o part time (Schmal & Cabrales, 2018; Brunner & Pedraja-Rejas, 2017).

Además de esta distinción principal, y en la medida que se fueron creando nuevas instituciones de educación superior se produjo una suerte de desdibujamiento de los límites entre las instituciones públicas y privadas, pues muchas universidades públicas comenzaron a buscar financiamiento privado y cobrar por concepto de matrícula o servicio (Rodríguez, Gaete, Pedraja & Araneda, 2015). De esta manera, aparecieron otras formas de agrupación considerando la dependencia legal y organizacional de las instituciones, definiéndose algunas como parte del Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas y otras no (CRUCH/no CRUCH), lo cual determinó a su vez políticas de financiamiento y gobierno diferenciadas para ambos tipos de instituciones, las que se mantienen hasta el día de hoy (Muñoz & Blanco, 2013).

## Los sistemas de gestión de personas en los sistemas públicos

Las organizaciones de manera sostenida han ido transformando sus antiguas unidades de

recurso humano en oficinas de gestión de personas que intentan relacionarse de manera más integral con el trabajador considerando una serie de indicadores relacionados con la evolución de su trabajo. En lo específico, existen elementos a tener en consideración más allá de los que estipula la ley, tales como las habilidades y la experiencia que posee el encargado de informar al funcionario el término de la relación laboral.

En este sentido, Pereira & Ríos, (2017) señalan la existencia de ciertos factores que se repitieron en las experiencias de los participantes, entre los cuales se encuentra: el cómo se materializa el despido, en relación a la forma en que se les trata, “Las personas entrevistadas reconocen sin excepción que el término del vínculo laboral es un hito de gran conmoción emocional, que en ocasiones es traumático, y que deja un sello de recuerdos en la memoria muy difíciles de borrar.” (p.43), lo que revela la influencia que este hecho tiene para las personas en cuanto a la ruptura de su estructura tradicional de realidad, porque cualquier acción de la organización ante el despido o desvinculación laboral, denota la poca disposición de ayuda que tiene una organización empresa ante un trabajador que ya no le generará beneficios producto de su trabajo teniendo un especial efecto en las personas más jóvenes (Cobos, Sánchez, Pérez & Matud, 2020) siendo preciso que exista un proceso planeado y serio que se centre en no incrementar una animosidad negativa contra la organización.

El despido es considerado por López (2007) como “un evento que genera problemas de identidad y de percepción de sí mismo, junto a una disminución en la autoestima y en la adaptación social” (p.169), en este sentido existen personas que pierden su principal, y muchas veces única fuente de ingresos. Esta problemática se ve cruzada además con la relación entre satisfacción laboral y la competencia del capital humano y el efecto en el desempeño laboral, pues si no existen parámetros y mecanismos claros de vinculación-desvinculación la organización se ve afectada

como un todo (Véliz, Soto, Francisco, Peña & Katrandzhiev, 2020b). El capital humano es el componente central del capital intelectual, porque el conocimiento, la experiencia, habilidades y demás saberes son propiedad de los empleados, y si ellos dejan de permanecer en la organización, su knowhow se va con ellos. De allí la relevancia de diseñar e implementar estrategias efectivas de administración de los recursos humanos que fomenten y fortalezcan ambientes laborales propicios para generar satisfacción laboral. También de allí la relevancia de que las organizaciones se interesen por establecer las estrategias para captar el conocimiento tácito de los trabajadores, a fin de documentarlo, socializarlo y gestionarlo estratégicamente para convertirlo en su propiedad (Pedraza, 2020).

En este contexto, quién informa al funcionario sobre el término del vínculo laboral pasa a ser la voz de la organización; Martín (2006) describió la importancia del proceso de desvinculación, no desde un punto de vista puramente legal, sino también enfatizando un ámbito humano a través de los valores de la empresa, y siempre teniendo en cuenta los efectos que este proceso puede llegar a tener a nivel interno y externo como la credibilidad de la Dirección, la sensibilidad organizativa, la imagen, la función social, entre otros. La manera en que los demás trabajadores perciben y se informan de la forma en que se realizó la comunicación a sus colegas sobre la finalización de su relación laboral con la institución, marca para ellos un precedente de cómo la organización actúa. En este sentido, gestionar el cese de una relación laboral va más allá de cumplir lo que la normativa dicta, pues los colaboradores son embajadores de la organización, por lo que sí tiene una buena experiencia, incluso a su salida, lo que va a comunicar al exterior tendrá efecto para la institución (Pedraza, 2020).

A continuación se muestran algunos ejemplos en el sistema de educación superior chileno en donde los procesos de desvinculación generaron problemas organizacionales al no ser

efectuados de forma clara; en el año 2019 en la Universidad Central, se realizaron más de 50 despidos sin previo aviso a docentes, la decisión fue tomada en reuniones privadas con las autoridades, generando una ola de comentarios negativos para la organización donde se dio como única razón una reestructuración administrativa. A partir de este hecho se comenzaron a levantar otras demandas por toma de decisiones arbitrarias y ciertas acciones que vulneran a funcionarios y estudiantes (Corresponsal Rancagua, 2019). De igual manera en Chile el mismo año en el Instituto Duoc UC, despidió a más de 130 docentes como una probable represalia por unirse al sindicato de trabajadores de esa institución, lo cual resultó en demandas hacia ésta por despidos injustificados (Fuentes, 2019).

Los dos casos anteriores sirven para ejemplificar la mala gestión que a veces se hace en las universidades respecto a la finalización del contrato laboral, y cómo ésta puede afectar la imagen de la organización, no solo a nivel externo sino también impactando el clima laboral interno, en aquellos funcionarios que siguen perteneciendo a la organización. “Por todo esto, una política de desvinculación laboral es tan importante como la política de selección de personal. Ambos son momentos extremos en la vida laboral de un trabajador” (Rebai, 2006, p.120) y es por esta razón que se busca enfatizar en la importancia de una gestión seria y responsable, preocupada de entregar un buen trato hacia la persona que fue parte del establecimiento.

### **La importancia de la formación de los directivos/as en los procesos de desvinculación**

Es importante entender que el significado del trabajo es un constructo dinámico, que se ha ido modificando con el contexto social, pasando de ser una actividad exclusiva de los esclavos, considerada un castigo, hasta considerarse una actividad clave para la autonomía del individuo, la

cual influye en varios ámbitos de la vida y configura la relación con el medio (Romero, 2017). En este contexto el desarrollo de la organización depende de varios factores, donde uno importante para Tejada & Ruiz (2016), es el proceso de formación de los equipos directivos, esto que garantizará el aumento gradual y ascendente de habilidades directivas esenciales a través de actividades específicas de organización. Sumado a lo anterior, para Loyola & Tristán (2017), las experiencias en torno a las habilidades directivas deben ser pensadas, incluso, en otros espacios extra institucionales, pues las demandas actuales a la educación superior requieren habilidades y perspectivas diferentes a las que fueron la base del éxito de las generaciones anteriores de directivos.

En este sentido, el proceso de desvinculación laboral que forma parte de las actividades que deben desarrollar, requiere de los directivos/as manejo legal por un lado y habilidades comunicacionales, esto último considerando que el significado de los sucesos vividos se construye por medio del lenguaje, el cual se ve reflejado en las narrativas por medio de aquellas cosas que el sujeto en su discurso omite o enfatiza (Agudelo & Estrada, 2012).

Por lo tanto, el malestar de la persona proviene del significado que le atribuye a los eventos, al discurso que genera, el cual afecta la forma en que la persona actúa (Hu, Santuzzi & Barber, 2019).

Así, un proceso comunicativo de desvinculación erróneo o comunicacionalmente deficiente genera un mayor problema tanto para la organización como para la persona que pierde el trabajo. Desde una mirada sistémica el proceso bien desarrollado o deficitario, afecta las interacciones de todo el sistema organizacional (Peralta, 2016).

En general las investigaciones disponibles actuales se centran en el outplacement como técnica de desvinculación laboral (Pereira & Ríos,

2017), sumadas a otras estrategias que se centran en los procesos de desvinculación por jubilación, pero estos procesos parecen ser incipientes en las Universidades del Estado.

Parejo, Sánchez, Vázquez & Valero (2015), señalan que la salud mental se ve afectada significativamente por el desempleo. Si se suma a este proceso un mal manejo del término de contrato, se derivan en efectos legales, psicológico considerando además los efectos en la imagen social de la organización.

De esta forma las habilidades directivas son esenciales para llevar a cabo este procedimiento. Según Ascón, García & Pedraza (2018), estas habilidades son conocimientos específicos, manifiestos en la actuación de los directivos, desarrollados y actualizados desde la formación por su necesidad para la realización personal y grupal, propia y de la organización.

En definitiva, realizar un término de un contrato laboral puede causar un gran malestar que es el reflejo de una problemática que trasciende al gran número de tipos de organizaciones considerando que el trabajo constituye una forma de vinculación social y económica de carácter vital (Rebai, 2006) aun así, generalmente las organizaciones destinan una mayor cantidad de recursos al proceso de selección y dejan de lado el proceso de desvinculación.

Con base en las razones expuestas anteriormente resulta relevante abordar el tema de las habilidades de los directivos académicos que tienen personal a su cargo, respecto al conocimiento y abordaje del proceso de desvinculación laboral, considerando además que representan la cara visible de la organización en estos procesos.

Por esta razón se intenta investigar respecto de la experiencia de Directivos/as académicos pertenecientes a una Universidad Estatal chilena, respecto de los procesos de desvinculación y de la

forma en que se espera pudiesen ser desarrollados para apoyar una mejor relación de la institución con el mundo profesional que la integra.

## **Material y métodos**

El estudio se asume desde el paradigma cualitativo enfocado en la Teoría Fundamentada que comprende datos recopilados de manera sistemática y analizados por medio de un proceso de investigación (Strauss & Corbin, 2002; Glaser, 2002), utilizando un diseño no experimental transversal.

La población de estudio corresponde a 30 directivos académicos de una universidad estatal que tienen personal a su cargo (entre 40 a 300 funcionarios con diferente tipo de contrato) y pueden seleccionar, contratar y desvincular a trabajadores.

Se realizó un muestreo por conveniencia con sujetos voluntarios y anónimos, la muestra compuesta por 12 directivos/as fue extraída de funcionarios con diferentes cargos administrativos académicos (directores de carrera, directores de departamento, directores y secretarios académicos de la Institución) durante el primer semestre de 2021.

A partir de esto se decidió realizar una entrevista focalizada de tipo semiestructurada que constó de 8 preguntas abiertas, validada por expertos.

Para poder aplicar el instrumento se realizó un correo electrónico genérico para todos los cargos administrativos, el que fue enviado a los funcionarios adjuntando el consentimiento informado. Se aplicaron un total de 11 entrevistas, 6 directores de carrera, 3 a directores de departamento, 1 a directores académicos y 1 a secretarios académicos, donde se mantuvieron condiciones similares de aplicación para todos los participantes; se realizaron a través de la

plataforma de Google Meet, del mismo modo se les indicó los diferentes aspectos éticos, señalando una vez más que su participación era voluntaria y confidencial. El tiempo de aplicación fue en promedio de 30 minutos.

## **Resultados**

Respecto al análisis de resultados se realizó un proceso de codificación abierta que buscó identificar en las respuestas de los y las entrevistadas categorías principales, subcategorías y códigos, a través de un procedimiento inductivo.

La categoría principal que emerge de los datos es el proceso de Cese de la Relación Laboral, que está compuesta por tres subcategorías principales: inducción del proceso, procedimientos asociados y habilidades requeridas.

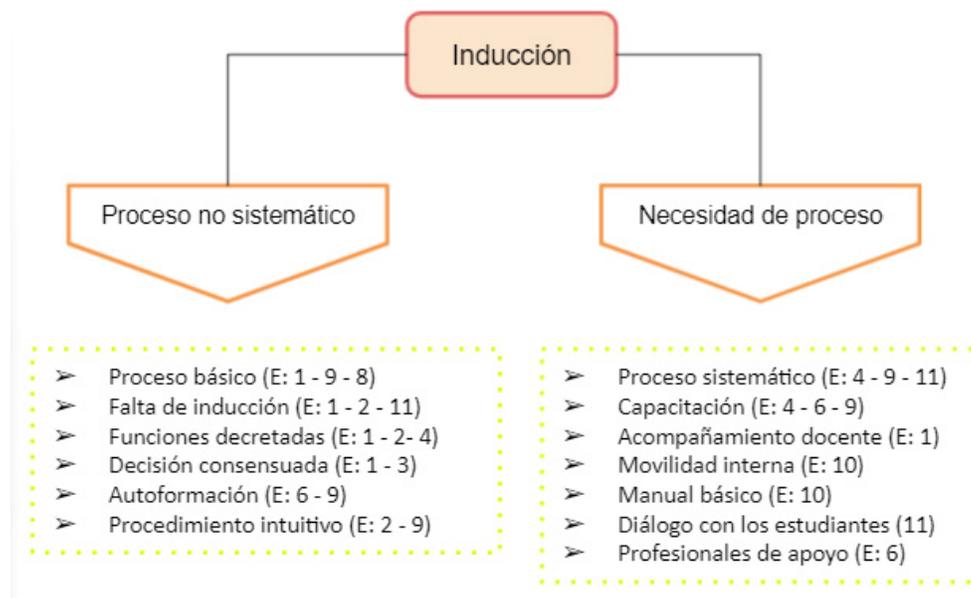
En la subcategoría de Inducción del proceso encontramos a su vez la subcategoría de Procesos inductivos no Sistemáticos, que tienen relación con el reconocimiento por parte de los y las participantes del estudio respecto a procesos de inducción aislados y no sistemáticos que realiza la institución para que sus directivos/as conozcan, comprendan y ejecuten acciones administrativas de desvinculación de académicos que forman parte del equipo de trabajo.

Asimismo, los/las entrevistados/as reportan que se entiende como un proceso básico que debe ser desarrollado, que en ocasiones se da de manera intuitiva o por sistemas de auto información, que obedece a decisiones consensuadas respecto de funciones que son conocidas y están decretadas, señalan además que sin duda faltan espacios de inducción.

Por otro lado, señalan además que deberían existir ciertas condiciones que permitan desarrollar un óptimo proceso de inducción, en ellas se encuentran el contar con un proceso sistemático, acompañada de espacios de capacitación,

acompañamiento docente, movilidad interna, profesionales de apoyo y la existencia de un diálogo con estudiantes, con la existencia de manual básico de funcionamiento. (Figura 1).

**Figura 1.** Características del proceso inductivo



**Fuente:** Elaboración propia. Entrevista a funcionarios directivos Universidad Estatal de Chile, 2021

En cuanto a la subcategoría de Procedimientos Administrativos esta está conformada por las subcategorías Criterios utilizados y la subcategoría Metodología Empleada. Respeto de los procedimientos necesarios para desarrollar procesos de vinculación y desvinculación laboral establece que se deben tomar en cuenta criterios como la gestión administrativa, la evaluación docente, la evaluación académica, las demandas estudiantiles y otros criterios conductuales como la actitud frente al trabajo, el trabajo de equipo y la conducta ética.

En función de la metodología que deben desarrollar los directivos/as, en cuanto a la relación laboral, manifiestan esta se refiere y a los procesos de vinculación, mantenimiento y desvinculación señalan la importancia de establecer los criterios legales y administrativos que sustentan la función y que se vinculan con el compromiso laboral, establecer una retroalimentación permanente, con

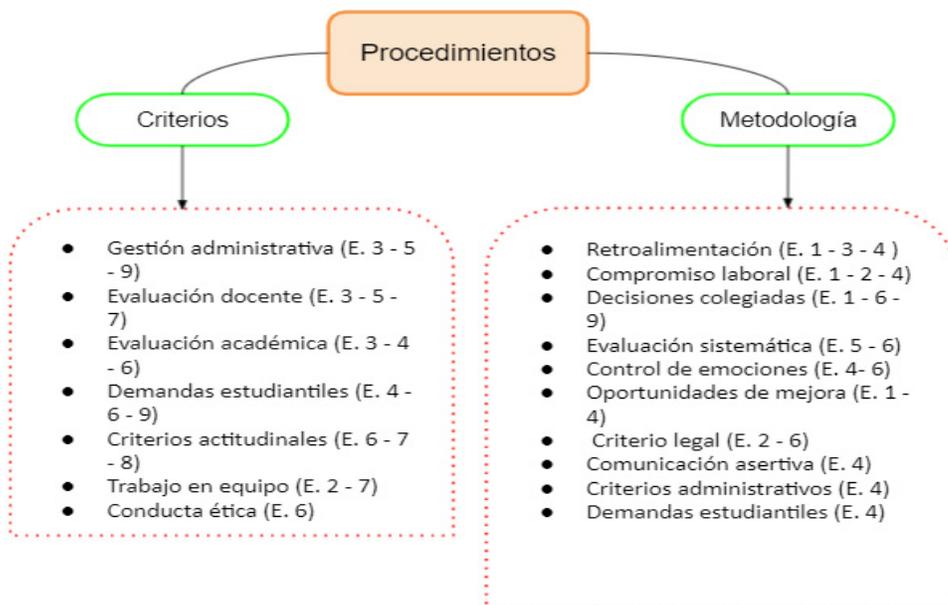
evaluaciones sistemáticas y en donde se incorpore una decisión colegiada que a través de la comunicación asertiva permite establecer oportunidades de mejora con control de emociones sobre todo frente a requerimientos y demandas estudiantiles. (Figura 2).

Respecto a la subcategoría de Habilidades Directivas requeridas, se compone por las subcategorías de Habilidades para ejecutar las acciones y Expectativas de las Habilidades requeridas.

Al considerar las habilidades requeridas para desarrollar de forma adecuada los procesos de comunicación y especialmente los relacionados con la desvinculación reportan que en función de la ejecución de la acción, el directivo debe considerar que exista una comunicación asertiva en la retroalimentación, que sea respetuosa y mantenga una conducta ética apropiada, que use

habilidades interpersonales y manifieste un relato una decisión consensuada apoyándose en un adecuado control emocional, que construya en el trabajo multidisciplinario.

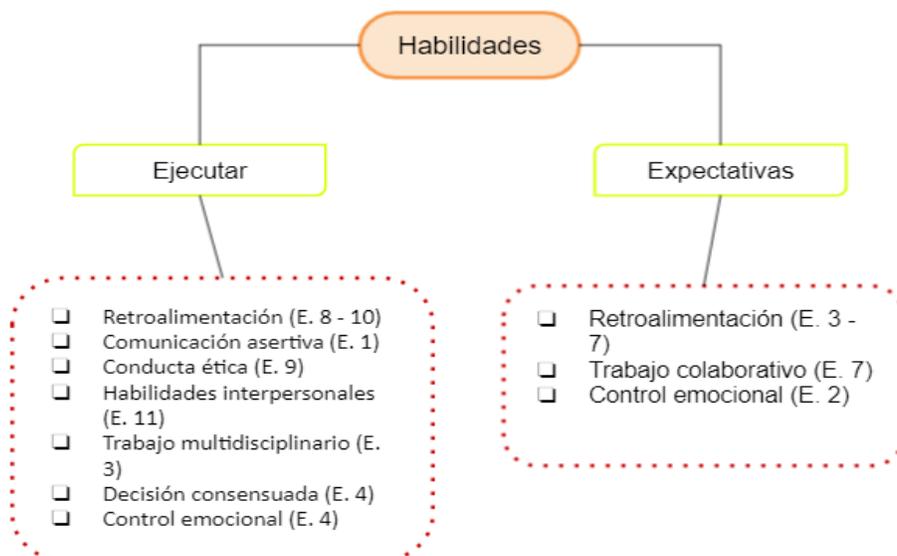
**Figura 2.** *Procedimientos asociados a la relación laboral*



**Fuente:** Elaboración propia. Entrevista a funcionarios directivos Universidad Estatal de Chile, 2021

En este mismo sentido, las expectativas respecto de este tema es que cada vez los directivos o jefes tengan un mejor control de sus emociones instalen un trabajo colaborativo y retroalimenten de forma continua a sus funcionarios (figura 3).

**Figura 3.** *Habilidades Directivas requeridas*



**Fuente:** Elaboración propia. Entrevista a funcionarios directivos Universidad Estatal de Chile, 2021

## Discusión

En el estudio resulta importante reconocer como los y las directivos/as de cargos intermedios de toma de decisiones solicitan tener un rol más activo en los procesos de definición de la trayectoria laboral de los equipos a su cargo. Los resultados dan cuenta de dificultades que enfrentan los directivos en cuanto al conocimiento de los procesos de reclutamiento e inducción, pues la organización si bien presenta reglamentos y normativas generales, la aplicación de estas normativas tiene mecanismos no sistematizados y muy centrados en procesos autónomos, intuitivos y espontáneos, que los/las y directivos/as pueden ejecutar. Estos procedimientos, lejos de ser procesos regulares y continuos que se presentan como una necesidad emergente ante situaciones de toma de decisiones.

Más aún en casos en que se produce la desvinculación ya que al no estar definidos de manera clara y sistemática se generan como “actos de confianza” en que la persona a cargo de ejecutar la decisión lo realice con una fuerte convicción ética y de respeto a las personas para que el proceso se desarrolle de una buena forma, sin asegurar una fase de retroalimentación asertiva que de claridad a la persona respecto de las razones de la desvinculación o prescindencia de sus servicios. Teniendo incluso un conocimiento parcial de la reglamentación jurídica involucrada. Esto resulta preocupante, pues es necesario reconocer que en el caso de las universidades, los directores docentes, directores de departamentos, directores académicos y secretarios académicos tienen la función de líderes y deben contar con habilidades necesarias para manejar los cambios y las situaciones a las que se enfrenta la organización, a la vez, deben ser capaces por medio de su comportamiento de influir en el personal a su cargo, generando actitudes y conductas productivas (Neimeyer & Cavazotte, 2016).

Una consideración importante es que la principal fuente de información para los

funcionarios que ingresan a la institución, son los decretos publicados en distintos momentos históricos, careciendo de procesos que puedan poner al día de forma resumida y ordenada respecto de los criterios legales actuales por lo que se rige la institución, si bien la universidad se encarga de diferentes instancias de mejoramiento como; cursos de liderazgo, de trabajo con recursos humanos, entre otros.

Estos no abordan claramente los procedimientos administrativos más bien están centrados en ideales teóricos de desarrollo humano. Esto implica que los directivos/as deben ir aprendiendo con el tiempo las actividades del propio cargo, lo que puede generar errores no forzados o ser causales de faltas que pueden gatillar razones de baja evaluación o no renovación en el cargo.

Asimismo, en base a las respuestas emitidas existen criterios centrales para el término de un contrato que son considerados por todos los cargos como; criterios de corte administrativos, criterios técnicos, evaluación académica, evaluación docente, evaluación de gestión administrativa, conducta ética, demandas estudiantiles principalmente de los cuáles no siempre existe claridad y evaluación permanente.

Por esta razón resulta relevante poder revisar que cuando los directivos/as asumen el cargo y durante el proceso de desarrollo del mismo, tengan una constante asesoría, supervisión y capacitación en el proceso de gestión de personas, desde las fases de reclutamiento hasta los procesos de desvinculación o no renovación, a objeto de poder construir un sistema articulado que permita al trabajador reconocer a una institución universitaria estatal en cuanto a su misión sus objetivos y propósitos, pero también respecto de su cargo, la articulación con otras unidades sus escalas y mediciones de desempeño, los mecanismos y oportunidades de mejora, las temporalidades asociada a cada etapa permitiéndole a cada persona participar de su

proceso e ir gestionando su tránsito profesional a objeto de dimensionar tempranamente cuando se produce un divorcio entre los objetivos de la unidad y los que el trabajador posee de manera tal que a través de decisiones conjuntas se puedan programar desvinculaciones que permitan dejar a ambas partes satisfechas por un trato justo, digno y equitativo amarrado en la transparencia y asertividad (Pereira & Ríos, 2017; Dörner, Pereira & Arriagada, 2019).

Un aspecto no menos importante, es que los directivos/as como parte de su proceso de inducción manejen y potencien herramientas emocionales y de interacción que les permitan tener una mejor comunicación afectiva con las personas que son parte o dejan de ser parte de sus equipos (Véliz & Francisco, 2020). En el contexto actual, si además sumamos el efecto de la pandemia por Covid 19 en el recurso humano, estos efectos tendrán un mayor impacto en el bienestar psicosocial de las personas cuando pierden su fuente laboral (Bravo, Mansilla & Véliz, 2020; Véliz et al., 2020b).

Se sugiere, por lo tanto, que exista un apoyo constante a la labor de directivos intermedios para la adecuada toma de decisiones que permitan a su vez potenciar el trabajo con el recurso humano que tienen a su cargo.

## Conclusión

El estudio pretendió identificar las habilidades de los y las directivos/as respecto a los procesos de término o desvinculación laboral, que conocimientos poseen, que necesitan saber, las experiencias que han desarrollado y cómo las instituciones pueden apoyar este proceso.

En este sentido se logran identificar en el estudio que los/las directivos/as académicos, manifiestan un conocimiento parcial de los procesos administrativos que deben desarrollar durante los procesos de desvinculación laboral. Consideran que existen procesos inductivos instalados en la institución respecto al tema, pero no son sistemáticos y muchas veces se recurre al autoaprendizaje.

Desde esta perspectiva es importante que las Universidades consideren esta área como un área sensible de la gestión para favorecer el contar con líderes que puedan mejorar estos procedimientos y disminuir los conflictos derivados de los procesos de desvinculación.

Se requiere además potenciar las habilidades interpersonales, pues los procesos están enfocados en el manejo de procedimientos administrativos y manejo de decretos, pero menos los componentes relacionales y emocionales del proceso.

## Referencias Bibliográficas

- Agudelo, M. & Estrada, P. (2012). Constructivismo y construccionismo social: Algunos puntos comunes y algunas divergencias de estas corrientes teóricas. *Prospectiva: Revista de Trabajo Social e Intervención Social*. 17, 353-378. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5857466.pdf>
- Ascón, J., García, M., & Pedraza, C. I. (2018). Las habilidades directivas en las instituciones de educación superior. Diseño estratégico con enfoque de liderazgo. *Revista Científica Ecociencia*, 5(2), 1-26. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.52.61>
- Bravo-Villa N, Mansilla-Sepúlveda, J. & Véliz-Burgos A. (2020). Teletrabajo y agobio laboral del profesorado en tiempos de

- COVID-19. *Medisur*; 18(5); 998-1008  
 Disponible:  
<http://www.medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/4732>
- Brunner, J. (2009). Tipología y características de las universidades chilenas. Documento para comentarios. Universidad Diego Portales. Chile. Recuperado de [http://200.6.99.248/~bru487cl/files/Tipol%26Caract\\_080209.pdf](http://200.6.99.248/~bru487cl/files/Tipol%26Caract_080209.pdf)
- Brunner, J. & Pedraja-Rejas, L. (2017). Los desafíos de la gobernanza de la educación superior en Iberoamérica. *Ingeniare, Revista Chilena de Ingeniería*, 25(1), 2-7.
- Cobos-Sánchez, D., Sánchez-Tovar, L., Pérez-Peña, J. & Matud-Aznar, M. (2020). Estrés laboral, género y bienestar psicológico en personas trabajadoras jóvenes en España. *Salud de los trabajadores*, 28(2), 95-108.
- Corresponsal Rancagua, Chile (25 de marzo, 2019). Universidad Central: más de 50 despidos y movilizaciones contra el autoritarismo. *La Izquierda Diario*. Recuperado de <http://www.laizquierdadiario.cl/Universidad-Central-y-Crisis-en-la-Educacion>
- Dörner, A. Pereira, R. & Arriagada, A. (2019). Hacia un modelo de universidad saludable: las posibilidades de implementación en una universidad estatal chilena. *Comunidad y Salud*, 17(2), 60-64.
- Fuentes, R. (2019). Duoc UC: más de 130 docentes despedidos por unirse al sindicato. *Diario Uchile*. Miguel Claro 509, Providencia Santiago de Chile. Recuperado de <https://radio.uchile.cl/2019/03/04/duoc-uc-mas-de-130-docentes-despedidos-por-unirse-al-sindicato/>
- Glaser, B. (2002). Conceptualization: on theory and theorizing using grounded theory. *International Journal Qualitative Methods*, 1(2): 23-38. <https://doi.org/10.1177/160940690200100203>
- Hu, X., Santuzzi, A. & K. Barber, L. (2019). Disconnecting to detach: The role of impaired recovery in negative consequences of workplace telepressure. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35 (1), 9-15. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a2>
- Labraña, J. & Rodríguez, J. (2017). Estado y universidad en Chile: problemas de distinción en torno a su función pública. *Pensamiento*, 54(1), 1-19. <https://doi.org/10.7764/PEL.54.1.2017.7>
- López, S. (2007). Efectos individuales del despido y la resiliencia como facilitador en la búsqueda de empleo. *Panorama Socioeconómico*, 25 (35), 168-173. Recuperado de <http://panorama.atalca.cl/dentro/2007-dic/articulo7.pdf>
- Loyola, E. & Tristán, B. (2017). El directivo en la universidad contemporánea. Un enfoque de competencias. *Revista Cubana de Educación Superior*, 36(1), 4-14. <http://www.rces.uh.cu/index.php/RCES/article/view/150>
- Martín, A. (2006). La entrevista de Desvinculación. *Capital Humano*, 19(196); 42-46. Recuperado de [https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/3528/c119\\_CH\\_entrevista\\_desvinculacion\\_196.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/3528/c119_CH_entrevista_desvinculacion_196.pdf)
- Muñoz, M. & Blanco, C. (2013). Una taxonomía de las universidades chilenas. *Calidad en la educación*, n°38 (julio), 181-

213. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-45652013000100005>
- Pantoja-Aguilar, M. (2019). Indicadores de desempeño académico como predictores de captación de recursos financieros. *Convergencia Revista de Ciencias Sociales*, 79 (enero-abril), 1-27. doi:<https://orcid.org/0000-0002-8337-5427>
- Parejo, A., Sánchez, R., Vázquez, A. & Valero, I.; (2015). Efectos del desempleo en las relaciones de pareja, en el ambiente familiar y en la salud mental. *Reidocrea*, vol.4,106-111. Recuperado de <https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/37011/ReiDoCrea-Vol.4-Art.15.pdf;jsessionid=C349D54938246155D13DB8CAC299EB45?sequence=1>
- Pedraza, N. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional del capital humano en el desempeño en instituciones de educación superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 10(20), e005. Epub 18 de noviembre de 2020.<https://doi.org/10.23913/ride.v10i20.595>
- Peralta, E. (2016). Teoría general de los sistemas aplicada a modelos de gestión. *Aglala*, 7(1), 122-146. doi: 10.22519/22157360.901. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6832738.pdf>
- Pereira, D. & Ríos, D. (2017). Outplacement como herramienta estratégica para reducir momentos de incertidumbre en organizaciones: una perspectiva reflexiva y atemporal. *Face*, 17(2); 55-67. <https://doi.org/10.24054/01204211.v2.n2.2017.2643>
- Rebai, F. (2006). Programas de desvinculación asistida por la empresa. *Invenio*. 9 (17), 119-132. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4286983.pdf>
- Rodríguez-Ponce, Emilio, Gaete Feres, Héctor, Pedraja-Rejas, Liliana, & Araneda-Guirriman, Carmen. (2015). Una aproximación a la clasificación de las universidades chilenas. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 23(3), 328-340. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052015000300002>
- Romero, M. (2017). Significado del trabajo desde la psicología del trabajo. Una revisión histórica, psicológica y social. *SciELO*, 34(2), 121-122. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/psdc/v34n2/011-7485-psdc-34-02-00120.pdf>
- Sánchez-Vázquez, J. & Sánchez-Ordóñez, R. (2019). “Happiness Management”: revisión de literatura científica en el marco de la felicidad en el trabajo. *Retos, Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 9(18), 259-271. <https://doi.org/10.17163/ret.n18.2019.05>
- Schmal, R. & Cabrales, F. (2018). El desafío de la gobernanza universitaria: el caso chileno. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 26(100), 822-848. <https://doi.org/10.1590/s0104-40362018002601309>
- Strauss, A. & Corbin, J. (2002). Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundada. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.
- Tejada, J., & Ruiz, C. (2016). Evaluación de competencias profesionales en educación superior: Retos e implicaciones. *Educación*

XXI,19(1),17-38.

<https://doi.org/10.5944/educxx1.12175>

Véliz-Burgos, A., Dörner, A., Soto, A. & Alvarado, P. (2020a). Gobernanza universitaria en tiempos de crisis sociosanitaria: experiencias de directivos chilenos. *Hallazgos*, 18(35),31-53. DOI: <https://doi.org/10.15332/2422409X.5454>

Véliz-Burgos, A. & Francisco-Carrera, F. (2020). Educación, generosidad, ecología y silencio: hacia una didáctica de la salud y el

bienestar en las aulas del siglo XXI. *Revista Costarricense De Psicología*, 39(1), 19–34. <https://doi.org/10.22544/rcps.v39i01.02>

Véliz-Burgos, A., Soto-Salcedo, A.; Francisco-Carrera, F.; Peña-Testa, C. & Katrandzhiev, A. (2020b) El contexto ambiental y geográfico en la vivencia del confinamiento por pandemia. *Revista Notas Históricas y Geográficas*, número 25, 211-230.