

# Trabajo individual

## Identificación del trabajo

- a. **Módulo:** 1
- b. **Asignatura:** Gestión de Personas
- c. **RA:** Conocer y entender a las personas de la organización
- d. **Docente Online:** Christian Andrés.
- e. **Fecha de entrega:** 18/06/25

## Identificación del estudiante

Nombre y apellido	Carrera
Christian Aránguiz	Técnico en Informática

## Introducción

Frutillas S.A. atraviesa un periodo complejo marcado por una baja en la facturación y tensiones internas asociadas a la gestión del liderazgo. A partir de los resultados de la encuesta de clima organizacional aplicada durante el segundo semestre de 2022 —en la que solo un 55 % de los colaboradores manifestó compromiso con la empresa— se evidenciaron focos críticos en áreas como reconocimiento, procesos, oportunidades de carrera y, especialmente, en la gestión de los líderes.

Frente a un escenario donde la dirección propone una reducción drástica de costos operativos, la gerencia de Recursos Humanos plantea la necesidad de intervenir sobre el clima laboral como estrategia clave para revertir el deterioro organizacional y evitar medidas estructurales apresuradas.

En este marco, el presente informe tiene por objetivo definir la conformación de un equipo interdisciplinario que lidere el diseño de alternativas de acción, basadas en una lectura participativa y diversa del clima interno. La construcción de este equipo busca no solo intervenir sobre los síntomas detectados, sino también generar un espacio sostenido de escucha, diseño colectivo y transformación organizacional alineada a los desafíos actuales de la compañía.

## Desarrollo

Para abordar de manera estratégica la mejora del clima organizacional en Frutillas S.A., se propone conformar un equipo interdisciplinario y representativo, cuidadosamente diseñado en función de las particularidades que atraviesa la organización. Esta composición no responde únicamente a los aportes técnicos o funcionales de los perfiles seleccionados, sino al sentido político, simbólico y organizacional que representan en el contexto actual.

En primer lugar, se opta por incluir colaboradores con trayectorias laborales marcadas por alta movilidad interna (conocido como job hopping), quienes muchas veces reflejan un síntoma temprano del desgaste organizacional. Lejos de desestimarlos, se considera que su participación activa en la definición de soluciones puede abrir oportunidades para comprender tensiones estructurales, validar sus experiencias y reposicionarlos como agentes de mejora. Incluirlos en este equipo no solo busca obtener una lectura crítica del clima laboral, sino también ofrecerles un nuevo espacio de proyección dentro de la empresa.

Simultáneamente, se contempla la participación de colaboradores con altos niveles de compromiso y lealtad demostrada, en un rango de entre tres y cinco personas. En un momento de potencial incertidumbre y transformación interna, estas personas representan un eje de estabilidad, continuidad y legitimidad. Su presencia no busca reforzar lo existente, sino servir de puente entre los cambios propuestos y la cultura organizacional vigente, ayudando a movilizar al resto de los equipos desde un lugar de confianza.

Por otro lado, se incorpora activamente una perspectiva de género orientada a mujeres, minorías y disidencias de género. Esta decisión responde no solo a principios de equidad, sino a la necesidad concreta de ampliar el marco de análisis sobre el clima organizacional, considerando voces y experiencias habitualmente invisibilizadas en espacios de poder y toma de decisiones. La diversidad en la conformación del equipo es vista como una condición habilitante para la transformación organizacional profunda y sostenible.

Adicionalmente, se destaca que Frutillas S.A. cuenta con seis sindicatos, uno por cada sucursal a nivel nacional. Para asegurar la representación efectiva de los trabajadores y la legitimidad del proceso, se definió que los representantes sindicales que integrarán el equipo serán seleccionados por votación interna en sus respectivas seccionales. Esta forma de elección garantiza transparencia, participación activa y autonomía sindical, elementos fundamentales para el éxito de la intervención.

Con el fin de organizar el trabajo del equipo de forma más eficaz, se propone la división en dos células operativas:

- **Célula de Diagnóstico y Escucha Activa**, compuesta por representantes sindicales, colaboradores con job hopping y perfiles de género y disidencias. Esta célula se enfocará en relevar información cualitativa, recoger percepciones locales, identificar conflictos y mapear oportunidades emergentes.
- **Célula de Diseño y Proyección Organizacional**, integrada por los líderes de RRHH y RRLL, junto a los colaboradores de alto compromiso. Su tarea principal será sistematizar los hallazgos, diseñar propuestas viables y alinearlas con los objetivos estratégicos de la empresa.

Esta estructura dual permite equilibrar profundidad analítica con capacidad de ejecución, articulando tanto la experiencia vivida de los trabajadores como las necesidades operativas de la organización.

### **Estructura del equipo líder de clima organizacional**

<b>Perfil</b>	<b>Rol principal</b>	<b>Aporte al equipo</b>
Líder de Relaciones Laborales	Conexión con directorio, sindicatos y normativa laboral	Visión estratégica, manejo de conflictos, representación institucional
Líder de Recursos Humanos	Coordinación de intervenciones y programas internos	Expertise en desarrollo organizacional y gestión de clima
Representantes sindicales de distintas regiones	Vocería de plantas y zonas descentralizadas	Perspectivas locales, detección de problemáticas específicas, legitimidad ante bases
Colaboradores con historial de job hopping	Representación de trayectorias laborales inestables o móviles	Mirada crítica, ideas frescas, experiencia diversa en distintos equipos y cargos
Colaboradores con alto compromiso	Ancla de los valores y cultura organizacional	Continuidad, influencia positiva, capacidad de movilizar a otros
Perspectiva de género, la mujer y disidencias	Garantizar diversidad y representación inclusiva	Enfoque inclusivo, ampliación de miradas, impulso a una cultura organizacional equitativa

## **Conclusión**

La conformación de un equipo representativo y diverso constituye un primer paso esencial para abordar de forma estratégica el clima organizacional en Frutillas S.A. Esta propuesta busca integrar voces históricamente silenciadas, equilibrar compromiso y crítica interna, y articular diagnósticos con soluciones concretas. La participación activa de este equipo permitirá diseñar intervenciones significativas que impacten positivamente en la cultura organizacional y en los resultados del negocio, evitando medidas reactivas y promoviendo una transformación sostenida y participativa.