

DESARROLLO DE COMPETENCIAS PROFESIONALES
EN EL ÁREA DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
**A TRAVÉS DE UN PROYECTO DE VINCULACIÓN
CON EL MEDIO EN LA CIUDAD DE CHILLÁN**

VIOLETH MARGARETT VÁSQUEZ FONSECA

TIPO DE COLABORACIÓN:
EXPERIENCIA OTRA UNIVERSIDAD

ÍNDICE

	DESCRIPCIÓN DE LA ASIGNATURA	PAG. 4
	PROBLEMA, INQUIETUD O NECESIDAD DE MEJORA	PAG. 5
	OBJETIVOS Y PARTICIPANTES	PAG. 6
	ANTECEDENTES CONCEPTUALES Y/O EMPÍRICOS PARA COMPRENDER LA EXPERIENCIA	PAG. 7
	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	PAG. 8
	PROCEDIMIENTOS Y ACCIONES REALIZADAS	PAG. 9
	LOGROS ALCANZADOS	PAG. 10
	ACCIONES Y PROCESOS QUE FUERON RELEVANTES PARA EL DESARROLLO EXITOSO DE LA EXPERIENCIA	PAG. 11
	DIFICULTADES ENCONTRADAS	PAG. 12
	CONCLUSIONES, DESAFÍOS Y RECOMENDACIONES	PAG. 13
	BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA	PAG. 14
	ANEXOS	PAG. 15

Correo electrónico:

violethvasquez@unach.cl

Docentes participantes:

Violeth Margaret Vásquez Fonseca - Psicóloga

Institución:

Universidad Adventista de Chile

Ciclo de la carrera:

Pregrado - 6to semestre

Asignatura:

Psicología laboral organizacional II - curso obligatorio

Área a la que pertenece el curso:

Organizacional

Período académico y duración de la experiencia:

2017 y 2018, 4 meses en cada año lectivo

Temática transversal



Planificación



Didáctica



Evaluación

Área de práctica docente



Innovación metodológica



Interdisciplina



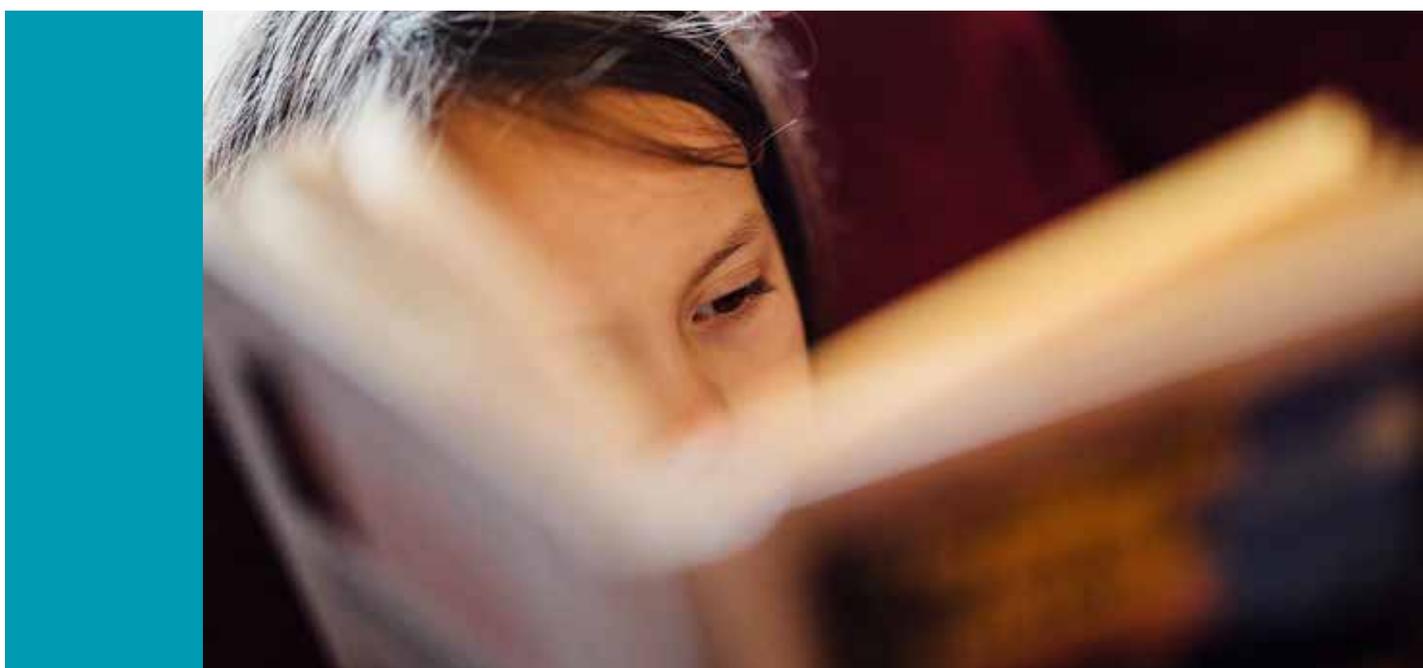
Globalización



Responsabilidad pública



DESCRIPCIÓN DE LA ASIGNATURA



Es una asignatura de carácter teórico-práctico orientada a desarrollar las competencias de evaluación, diagnóstico e intervención inicial. Los resultados de aprendizaje esperados son: 1) Comprender los procesos organizacionales y las variables que influyen en el desempeño laboral, 2) Conocer los diferentes métodos y técnicas de evaluación en psicología laboral, 3) Aplicar instrumentos de evaluación pertinentes, 4) Realizar análisis cualitativos y cuantitativos y 5) Elaborar informes que propongan mejoras en procesos que involucren capital humano.

El modelo educativo contempla competencias genéricas y sello que esperan que el/la estudiante sea capaz de organizar la información de forma adecuada, trabajar en equipo de forma eficiente y tener altos estándares éticos y valóricos con la información obtenida.

Las estrategias metodológicas utilizadas en la asignatura fueron clases expositivas, análisis de casos, ejercicios de planificación estratégica, ejercicios de análisis cualitativo y cuantitativo de la información, role playing de técnicas cualitativas y trabajo con organizaciones reales de la ciudad de Chillán.



PROBLEMA, INQUIETUD O NECESIDAD DE MEJORA

La experiencia docente implementada surge de las directrices de la carrera de Psicología de la Universidad Adventista de Chile, quienes han realizado un análisis exhaustivo de las competencias profesionales que desea desarrollar en el currículum académico, desde una mirada 360° que integra la visión de docentes, egresados, empleadores y estudiantes. Además, nuestra Institución incentiva la implementación de proyectos de vinculación con el medio asociadas a las asignaturas, con el fin de integrar la academia con la sociedad.

Junto con esto, diversas instituciones colaboradoras han manifestado la necesidad de contar con ayuda en procesos que involucran al capital humano, para lograr mejores desempeños individuales y colectivos. Es así, que los proyectos se tornan bidireccionales en tanto la comunidad externa y académica se benefician mutuamente, pues un lado los estudiantes desarrollan sus competencias profesionales y las organizaciones externas obtienen un trabajo de apoyo y desarrollo del capital humano.

Puntualmente, en el proyecto desarrollado en la asignatura de psicología laboral y organizacional II, muchas de las organizaciones externas que fueron parte de esta actividad realizaron las gestiones con la dirección de carrera para contar con nuestra colaboración. En otros casos, los estudiantes de 3° año autogestionaron la búsqueda de organizaciones interesadas en ser evaluadas y participar de esta iniciativa.



ADEMÁS, NUESTRA INSTITUCIÓN INCENTIVA LA IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO ASOCIADAS A LAS ASIGNATURAS, CON EL FIN DE INTEGRAR LA ACADEMIA CON LA SOCIEDAD.





OBJETIVOS Y PARTICIPANTES

PARTICIPANTES:

Esta experiencia considera como beneficiarios directos a estudiantes de la asignatura, organizaciones participantes, académicos y la carrera en general. Se espera que los estudiantes, académicos y carrera desarrollen líneas de trabajo e investigaciones que permitan el desarrollo de la comunidad y de la academia.

Por su parte, se espera que a partir de los planes de mejora sugeridos las organizaciones fomenten y desarrollen sistemas de trabajo más saludables. El año 2019 se espera evaluar el impacto de las acciones implementadas desde las sugerencias ofrecidas del trabajo realizado el año anterior.

OBJETIVO GENERAL:

Realizar un diagnóstico desde estrategias cualitativas y/o cuantitativas y un plan de mejora en la organización asignada, que contribuya a su desarrollo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Comprender las diferentes estrategias de evaluación y diagnóstico cualitativo y cuantitativo en el ámbito laboral-organizacional.
- Comprender, elaborar y socializar planes de mejora desde los resultados de la evaluación y diagnóstico.



...SE ESPERA QUE A PARTIR DE LOS PLANES DE MEJORA SUGERIDOS LAS ORGANIZACIONES FOMENTEN Y DESARROLLEN SISTEMAS DE TRABAJO MÁS SALUDABLES.





ANTECEDENTES CONCEPTUALES Y/O EMPÍRICOS PARA COMPRENDER LA EXPERIENCIA



**UNA VEZ QUE LAS
POLÍTICAS EXISTEN SE
DEBEN DISEÑAR
INTERVENCIONES
REALISTAS Y
ATINGENTES, PARA
LUEGO PROBAR LA
EFECTIVIDAD DE LOS
PROCESOS EJECUTADOS
EN LA ORGANIZACIÓN
MEDIANTE ESTUDIOS
CUANTITATIVOS**



La salud en el trabajo es uno de los bienes más preciados de personas, comunidades y países. Un ambiente de trabajo saludable es esencial, no sólo para lograr la salud de los trabajadores, sino también para hacer un aporte positivo a la productividad, la motivación laboral, el espíritu de trabajo, la satisfacción en el trabajo y la calidad de vida. Los beneficios igualmente se extienden al cliente, pues un colaborador/a que se encuentra satisfecho y comprometido con su trabajo y con la institución que representa, brindará un servicio de mayor calidad (Hernández, 2015; Robbins & Judge, 2013).

Sin embargo, pese a los beneficios comprobados que tiene un lugar de trabajo saludable, las prácticas positivas que contribuyen a generar ambientes saludables no son una realidad para gran parte de la fuerza de trabajo (Hernández, 2015). En este contexto surge el concepto de Organización Saludable y Resiliente o HERO (Healthy & Resilient Organization) desarrollado por Salanova, Lorens y Martínez (2016). Este hace referencia a organizaciones que se preocupan de contar con acciones sistemáticas, planificadas y proactivas que permitan fomentar la salud organizacional. Los autores mencionan que las intervenciones para el desarrollo de organizaciones saludables parten de la generación de políticas que garanticen acciones positivas estables y perdurables, en las que puedan participar los colaboradores en la construcción de estrategias y mecanismos facilitadores de salud laboral. Una vez que las políticas existen se deben diseñar intervenciones realistas y atingentes, para luego probar la efectividad de los procesos ejecutados en la organización mediante estudios cuantitativos (Salanova, Llorens y Martínez, 2016).

Esta nueva mirada a las organizaciones es innovadora y desafiante, y debe ser integrada no solo en las gestiones internas de las empresas y/u organizaciones con o sin fines de lucro, sino también en la docencia de pregrado y postgrado.



DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA

Una vez que las administraciones de las organizaciones se mostraron interesadas en la mejora de ciertos procesos internos relacionados con el capital humano, resultó indispensable integrar estrategias participativas considerando a los colaboradores como fuentes primarias de información en la entrega de sugerencias y propuestas de posibles mejoras a implementar. Esto parte de la premisa de que cuando se integre a la mayoría de las personas en la toma de decisiones, el compromiso, la comunicación, el clima y el desempeño laboral mejoran considerablemente, y esto permite que las organizaciones se vean altamente beneficiadas (García Solarte & Duque Ceballos, 2012; Great Place to Work, 2014; Robbins y Judge, 2013).



LOS/AS ESTUDIANTES TUVIERON UN ROL MUY IMPORTANTE EN EL PROCESO SIENDO QUIENES ANALIZARON, DESGLOSARON Y ARTICULARON LAS PROPUESTAS PARTICIPATIVAS.



El proyecto desarrollado por nuestra Institución es de gran importancia, porque permite responder a una necesidad sentida de las instituciones externas, integrando las voces de los colaboradores y socializando los resultados obtenidos con cada una de las organizaciones participantes.

Los/as estudiantes tuvieron un rol muy importante en el proceso siendo quienes analizaron, desglosaron y articularon las propuestas participativas. Esto con el fin de socializar las posibles estrategias de mejora con las administraciones de las diversas instituciones beneficiadas con el proyecto.

Por su parte, el rol del docente en este tipo de actividades se centra en la gestión, supervisión y acompañamiento del desarrollo de las competencias profesionales.



PROCEDIMIENTOS Y ACCIONES REALIZADAS

El proyecto se organizó en las siguientes fases:

1.

CAPACITACIÓN TEÓRICA PRÁCTICA:

los estudiantes recibieron capacitación en diversos temas y técnicas, incluyendo: a) sistemas de recogida de datos cualitativos (entrevistas y focus group) y cuantitativos; b) análisis de datos cualitativos y cuantitativos; c) modelos teóricos de las organizaciones saludables y principales estrategias para el desarrollo organizacional a nivel micro y macro; d) estrategias de comunicación y negociación, y e) planificación estratégica como estrategia interventiva.

2.

ACERCAMIENTO A LAS ORGANIZACIONES:

esta fase fue sumamente importante pues permitió detectar las necesidades de las organizaciones participantes. En esta fase los/as estudiantes negocian las temáticas a trabajar y las estrategias de recogida de datos y socialización de estos.

3.

DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO:

en esta fase los/a estudiantes realizaron focus group, entrevistas y/o aplicación de instrumentos de evaluación de clima organizacional, satisfacción laboral, engagement, burnout, entre otros.

4.

ANÁLISIS DE DATOS Y ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA:

para el análisis de datos cualitativos los/as estudiantes realizaron codificación abierta y axial. En el caso de los datos cuantitativos se realizó análisis en software SPSS. Estos análisis tuvieron como fin orientar los planes de mejora de manera que respondan a los resultados obtenidos.

5.

SOCIALIZACIÓN DE LOS RESULTADOS:

los/as estudiantes socializaron los resultados y planes de mejora con las organizaciones beneficiarias.

Existen algunas acciones claves en todo proyecto de vinculación con el medio como lo son la capacitación y evaluación en modalidad talleres de cada una de las competencias que se quieren desarrollar en los/as estudiantes. La sistematización de las actividades es otra acción clave para realizar un seguimiento en el tiempo que permita la evaluación del impacto de los planes propuestos a cada organización beneficiaria.

Es importante considerar que el proyecto fue desarrollado en un semestre académico, por lo que los materiales y recursos humanos necesarios se planificaron en función de la cantidad de estudiantes presentes en la asignatura. Las horas de clases fueron utilizadas para dar cobertura a todas las fases propuestas, y se estipularon horas para atender las dudas e inquietudes de los/as estudiantes al presentar el informe final.



LOGROS ALCANZADOS

Todos los objetivos y fases propuestas fueron logradas en los plazos establecidos. Para alcanzar el objetivo general, los/as estudiantes evaluaron y realizaron análisis de los resultados obtenidos con el fin de proponer acciones y estrategias de mejora. Estos análisis fueron realizados a través del uso de software en el caso de los aspectos cuantitativos y codificaciones abiertas y axiales en el caso del análisis de entrevistas.

Con respecto a los objetivos específicos, los/as estudiantes lograron comprender que los procesos en el ámbito de la psicología laboral dependen de una evaluación y diagnóstico ético y funcional, el cual debe ser socializado junto a las propuestas de resolución de las dimensiones más críticas. Esto se logró a través de capacitaciones teórico-prácticas de la asignatura.

Para medir el impacto del proyecto en función de los objetivos específicos planteados, se utilizaron instrumentos escritos modalidad pre y post test que indican el nivel de conocimiento y dominio técnico adquirido en el proceso. Junto con esto, se utilizó un informe escrito que contenía una rúbrica de evaluación que evalúa la pertinencia y la atingencia de la evaluación, diagnóstico y plan de mejora realizado.



ACCIONES Y PROCESOS QUE FUERON RELEVANTES PARA EL DESARROLLO EXITOSO DE LA EXPERIENCIA

El apoyo económico y administrativo para cada fase del proyecto resulta ser una acción relevante para el desarrollo exitoso de esta actividad. Por una parte, las políticas de la Universidad que han permitido el concurso docente de actividades de vinculación con el medio que integran la cobertura de los insumos necesarios para la ejecución correcta del proyecto.

Por otra parte, la carrera permite que las cargas académicas se flexibilicen con el fin de dar cobertura al desarrollo de las competencias declaradas que deben tener los/as estudiantes de nuestra casa de estudios.

Junto con lo anterior, las organizaciones beneficiarias tuvieron un rol fundamental para la formación de las competencias profesionales de los/as estudiantes, porque permitieron dar espacios para entrevistas, focus group y tiempos para responder encuestas sobre temáticas atinentes a cada organización y socialización de los informes finales.



... LA CARRERA PERMITE QUE LAS CARGAS ACADÉMICAS SE FLEXIBILICEN CON EL FIN DE DAR COBERTURA AL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DECLARADAS QUE DEBEN TENER LOS/AS ESTUDIANTES DE NUESTRA CASA DE ESTUDIOS.





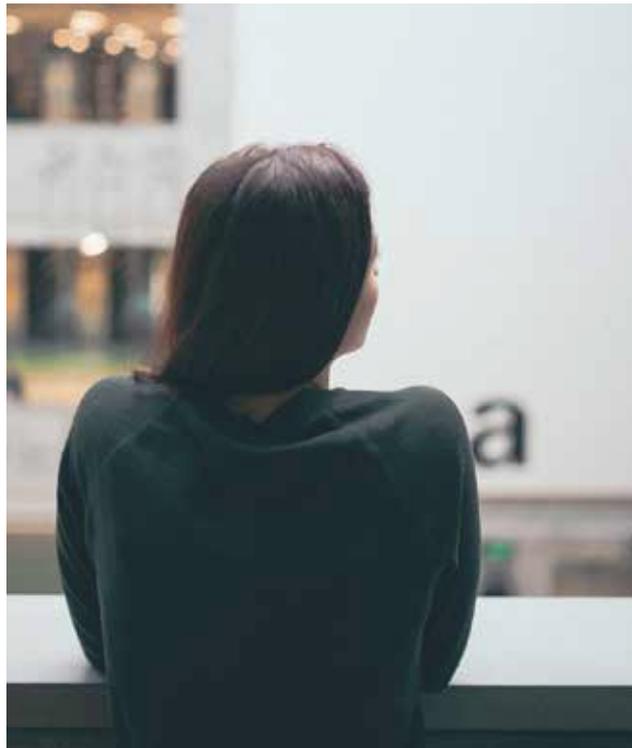
DIFICULTADES ENCONTRADAS

Una de las dificultades encontradas en el proceso se vincula con la rapidez que se requiere en la integración de los conocimientos por parte de todos los/as estudiantes. Para abordar esto se realizaron talleres recuperativos para nivelar a quienes carecían de los aspectos básicos necesarios para desarrollar el proyecto en terreno.

Otra dificultad fue la falta de sincronía entre los tiempos académicos versus los tiempos de las organizaciones debido a la dinámica de los procesos de cada una de ellas. Para ello se flexibilizó la entrega del informe final, el cual fue aplazado una semana con el fin de cumplir las fechas de cierre de semestre y la socialización de los informes con los beneficiarios.



... SE FLEXIBILIZÓ LA ENTREGA DEL INFORME FINAL, EL CUAL FUE APLAZADO UNA SEMANA





CONCLUSIONES, DESAFÍOS Y RECOMENDACIONES



Del Pozo (2013) menciona que el desarrollo de competencias profesionales debe relacionarse con situaciones reales de trabajo que permitan un aprendizaje significativo. Apoyando esta perspectiva otros autores mencionan que el aprendizaje se vuelve más efectivo al tener la referencia profesional, al estar ligado o vinculado a la resolución de dificultades o problemas reales combinando procesos formativos externos e internos (Grossmana, Hammerness & McDonald, 2009). Todo esto implica planteamientos metodológicos y organizativos abiertos, múltiples, variados y flexibles (Biggs, 2010; Coll, Mauri, y Rochera, 2012; Domingo y Gómez, 2014).

Es por ello por lo que el objetivo de las universidades debe ser acercar las asignaturas a las experiencias profesionales de cada disciplina. Considerando esto, el presente proyecto permitió que los/as estudiantes de psicología puedan desarrollar competencias de diagnóstico que deriven en una propuesta de mejora para diferentes organizaciones en la ciudad de Chillán. A nivel docente, el proyecto permite desarrollar líneas de trabajo colaborativo con la comunidad y líneas de investigación que pueden ser publicadas y socializadas en congresos y jornadas científicas.

Algunas recomendaciones para fortalecer la experiencia docente se vinculan con fortalecer algunos elementos de la práctica docente. Entre ellos se sugiere capacitar a los/as docentes en procesos de evaluación de competencias profesionales, con el fin de asegurar el cumplimiento y desarrollo de estas. Asimismo, es necesario integrar en el currículum modalidades de enseñanza y evaluación para estudiantes que tienen capacidades diferentes, como problemas visuales y/o auditivos.

Junto con lo anterior, se recomienda contar con un staff de ayudantes de cursos avanzados que apoyen el aprendizaje de las habilidades profesionales, es especial de los/as estudiantes con dificultades de aprendizaje.



BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA

Biggs, J. (2010). Calidad del aprendizaje universitario. (4 ed.). Madrid: Narcea Del Pozo, J. A. (2013). Competencias profesionales. Herramientas de evaluación: el portafolios, la rúbrica y las pruebas situacionales. Madrid: Narcea

García Solarte, M. y J. Duque (2012). Gestión humana y responsabilidad social empresarial. Bogotá: Universidad Libre de Colombia.
Great Place to Work (2014). El modelo de Great Place to Work. Obtenido de: <http://www.greatplacetowork.com.pe/nuestro-enfoque/ique-es-un-excelente-lugar-de-trabajo>

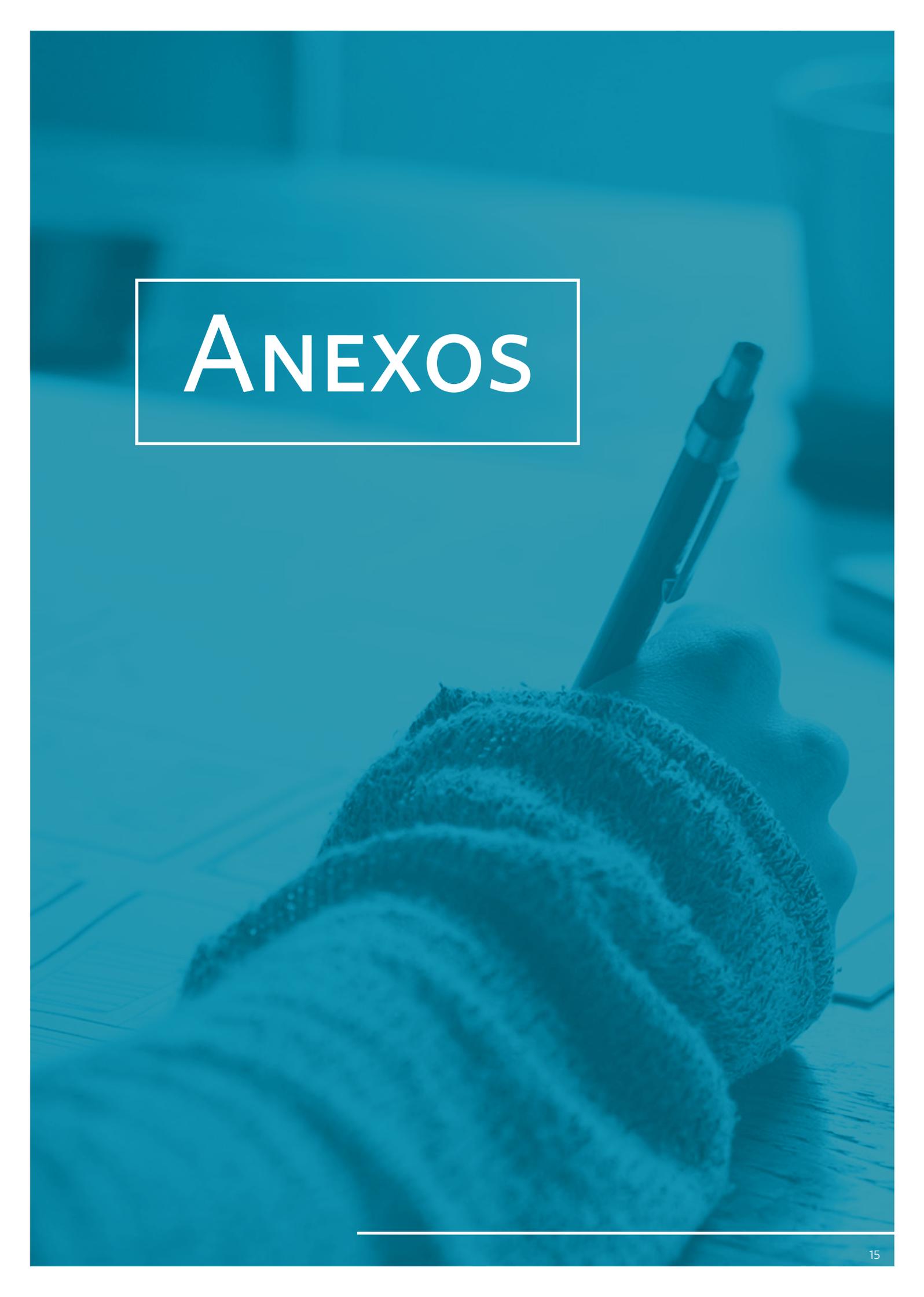
Grossmana, P.; Hammerness, K. & McDonald, M. (2009). Redefining teaching re-imagining teacher education. Teachers and Teaching: theory and practice, 15(2), 273-289. DOI:10.1080/13540600902875340

Hernández, R. (2015). Self-care and health promotion in the workplace. Revista Salud Bosque 5(2), 79-88.

Robbins, S. y Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional. México: Pearson

Salanova, M., Llorens, S. y Martínez, I. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. Papeles del psicólogo 37(3) 177-184

ANEXOS

A photograph of a person's hand holding a pen and writing on a document, overlaid with a blue filter. The person is wearing a textured, possibly knitted, sleeve. The background is blurred, showing what appears to be a desk or office environment.



ANEXO 1: PAUTA TRABAJO

PSICOLOGÍA LABORAL ORGANIZACIONAL II INSTRUCCIONES DE TRABAJO PRÁCTICO DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO

Objetivo:

Realizar un diagnóstico y plan de mejora en la organización asignada, desde estrategias cualitativas y/o cuantitativas, que contribuya al desarrollo organizacional

Actividades:

1. Contactar a la organización asignada.
2. Realizar un encuentro donde se socialicen los procesos anteriores y buscar estrategias de mejoras en los aspectos más débiles, en entrevistas y focus group.
3. Proponer un plan de mejora
4. Entregar un informe final a la organización.

Todas las actividades extra bienvenidas. Sin embargo, necesito que primero lo analicemos para luego ejecutarlo.

Pauta de evaluación del trabajo:

	SI (10 puntos)	NO (0 puntos)
Evidencia de contacto con organización. Pueden ser fotos, firmas y timbres de un documento		
Discurso de las entrevistas y focus group analizados cualitativamente (codificación abierta y axial)		
Plan de mejora atingente		
Evidencia de socialización del informe final		

A2

ANEXO 2: REGISTROS FOTOGRÁFICOS TRABAJO CON LAS ORGANIZACIONES



Fotografía 1: Evaluación y diagnóstico empresa de gestión de propiedades.



Fotografía 2: Evaluación y diagnóstico de clima laboral en un colegio subvencionado

A3

ANEXO 3: NOTA DE DIFUSIÓN DEL PROYECTO EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN DE LA REGIÓN

PUBLIRREPORTAJE **RUBLE**



Vinculación con el Medio UnACh

Organizaciones saludables para el trabajo satisfactorio

Universidad Adventista de Chile - Fundo La Mariposa Km 12 - Chillán - Chile ☎ 5621 2633702 🌐 vinculanonach.cl

La mayoría de nuestras horas semanales son dedicadas al trabajo y esperamos con ansias el fin de semana para descansar, para estar con nuestras familias y amigos o salir de la ciudad para despejarnos y renovar nuestras energías. Desde allí, pareciera ser que no disfrutamos tanto nuestro mundo laboral. Y al mirar las estadísticas del país esta idea es confirmada, porque nos encontramos con indicadores de las licencias médicas por salud mental que aumentan anualmente, alcanzando el mayor número de tramitaciones del total de licencias médicas, según los estudios de la unidad de estudios y estadísticas superintendencia de seguridad social en el año 2016.



ANEXO 4: EJEMPLO INFORME FINAL SOCIALIZADO CON LA ORGANIZACIÓN



LOS AUTORES
MENCIONAN QUE LAS
INTERVENCIONES PARA
EL DESARROLLO DE
ORGANIZACIONES
SALUDABLES PARTEN
DE LA GENERACIÓN DE
POLÍTICAS QUE
GARANTICEN ACCIONES
POSITIVAS ESTABLES Y
PERDURABLES



I.

Extracto marco conceptual:

Importancia de las organizaciones saludables

Las organizaciones son dinámicas, presentan conflictos y cambios que van modificando y transformando tanto a la organización como a sus colaboradores. Tuckman (1977), planteó el modelo de las 5 etapas del desarrollo que un grupo atraviesa antes de unirse y empezar a operar de manera eficiente. La primera de ellas es la etapa de formación, donde hay alto nivel de incertidumbre sobre el propósito, la estructura y liderazgo del grupo. Continuando con la etapa de tormenta, la cual como su nombre refiere se presentan conflictos internos y de adaptación al liderazgo. Como tercera etapa, normativización, se sugiere en esta la presencia de relaciones cercanas y una mejor cohesión, mayor identidad y estructura. La etapa del desempeño está caracterizada por una alta funcionalidad y aceptabilidad estructural, los integrantes se conocen y buscan entenderse para solucionar sus conflictos. La última etapa es suspensión, sin embargo, como Santa Isabel mantiene un grupo de colaboradores de forma permanente, se considera como última etapa la de desempeño.

Un factor importante a la hora de determinar el tipo de relaciones que los colaboradores pueden formar apunta hacia las diferencias a nivel de personalidad. La teoría del ajuste entre el individuo y el puesto de trabajo propuesta por John Holland (1985), identifica 6 tipos de personalidad que moldean el ajuste entre la personalidad y el ambiente ocupacional, así como también las relaciones que establecen según sus características internas.

II.

Síntesis análisis de los resultados

A continuación, se presentan los análisis de los discursos obtenidos en las visitas realizadas a la organización.

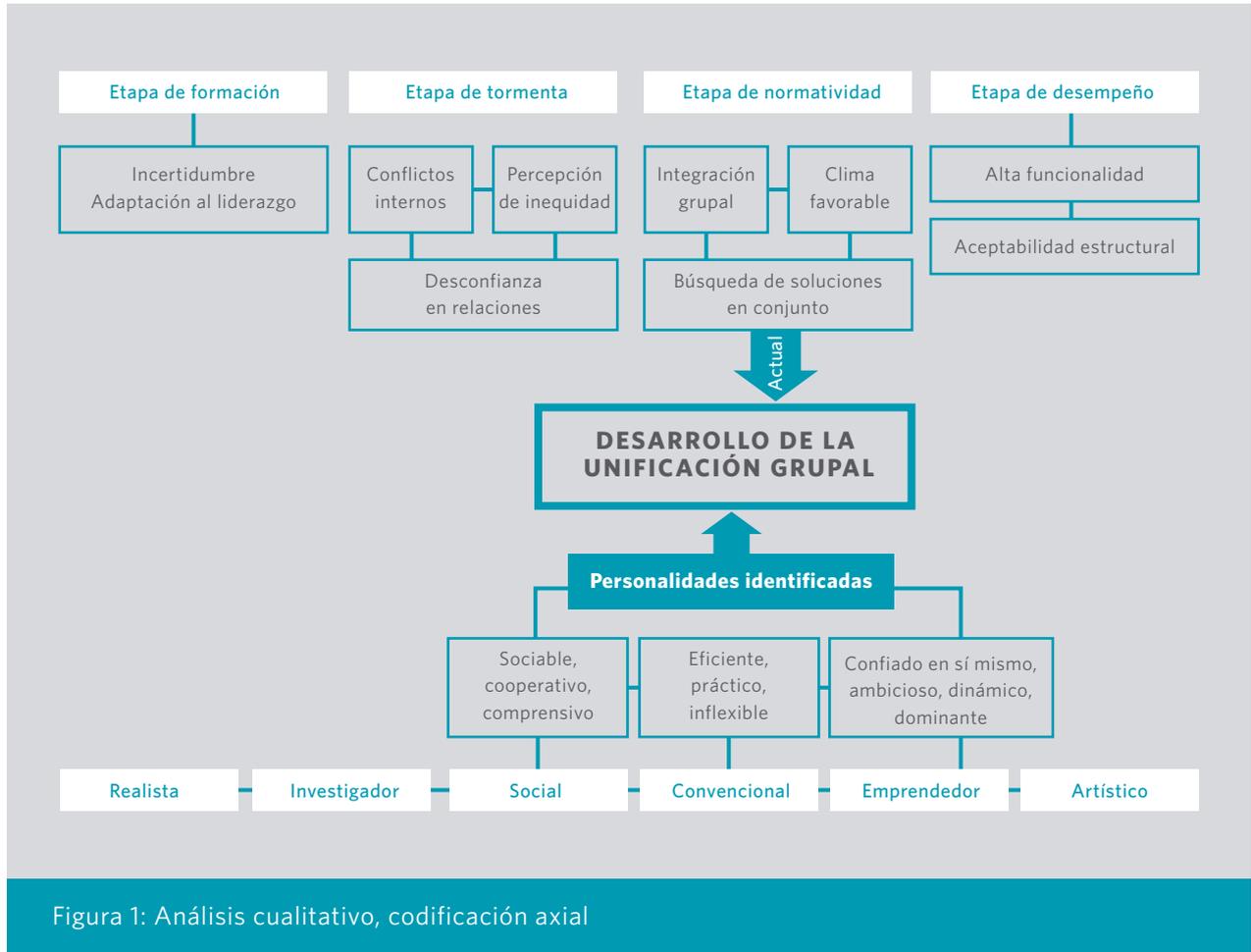


Figura 1: Análisis cualitativo, codificación axial

Según la codificación realizada, actualmente la organización se encuentra en la etapa de normatividad propuesta por Tuckman lo cual nos indicaría que la realidad de la organización es percibida por sus colaboradores en mejoría respecto al clima laboral, presentando una mirada resolutiva frente a los conflictos que se presentan. Sin embargo, es importante considerar el desafío de sistematizar la etapa de desempeño, por lo cual se hace necesario continuar generando estrategias para una mayor aceptación de la estructura organización y el mantenimiento de un clima positivo. Por otra parte, se identifican tres tipos de personalidad dentro de la organización, social, convencional y emprendedor. Esto confirma la diversidad que existe entre los colaboradores, lo cual enriquece a la organización, de ser así se hace necesario considerar este aspecto al momento de implementar nuevas estrategias.

III.

Plan de mejora

A continuación, se presenta una sugerencia de plan de mejora que incluye objetivos y acciones en función de los aspectos conversados, solicitados y obtenidos a partir del análisis. Recordando nuevamente que el fin de esta propuesta es potenciar el bienestar organizacional y el capital humano.

OBJETIVOS	ACCIONES
Construir un equipo facilitador de un proceso de autogestión del cambio.	<ul style="list-style-type: none">· Identificar a los trabajadores comprometidos con el cambio de funcionamiento de la empresa respecto al modelo de Trabajadores Integrales. (focus group).· Formar una comisión de nombramiento que busque empoderar a un líder de cada departamento, comprometido con el nuevo modelo.
Incrementar el grado de aceptación de los trabajadores hacia las nuevas estrategias de trabajo, permitiendo una adaptación ante los cambios requeridos por la organización.	<ul style="list-style-type: none">· Organizar mediante un equipo de trabajo, las planificaciones anuales con las nuevas estrategias propuestas por la organización, para que sean socializadas a tiempo, en relación a los nuevos roles que el colaborador deberá desempeñar para clarificar y disminuir la ansiedad· Generar un espacio de socialización de las nuevas estrategias de trabajo.· Mostrar posibles consecuencias futuras si es que se continúa utilizando el antiguo sistema.· Presentar fortalezas del nuevo sistema de trabajo que se busca implementar mediante videos, documentos, reuniones.· Se sugiere presentar un sistema de recompensa que contrarreste los costos percibidos por los trabajadores.· Sistematizar los nuevos procesos que se han implementado, midiendo su propio progreso gradual, a través de encuestas focus groups, otros. Para luego presentar los beneficios obtenidos por el cambio a los colaboradores.

OBJETIVOS	ACCIONES
<p>Mejorar el flujo de comunicación ascendente y descendente entre los colaboradores y administrativos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Coordinar instancias de relacionamiento entre pares colaboradores y administrativos (tardes recreativas, camaradería, desayunos informales, etc.) · Establecer medios de comunicación fijos como buzones de reclamos y sugerencias, concursos, encuestas, cuestionarios. · Disponer de dos visitas trimestrales del gerente, en las cuales se mezcle con sus colaboradores, comparta su realidad laboral y genere instancias de escucha activa frente a las sugerencias de los colaboradores · Establecer un sistema de parejas conformadas por un colaborador más reciente y por un miembro con más antigüedad, para que los más nuevos puedan recurrir en caso de que se presente alguna dificultad. · Otorgar capacitaciones a los supervisores (o cargos de liderazgo), enfocando su trabajo a una labor facilitadora más que de jefe, entregando estrategias para desarrollar grupos. · Establecer una nueva función dentro de los colaboradores, donde miembros más jóvenes de la compañía previamente designados, cada dos meses den asesoría y retroalimentación a la alta dirección, para así también acotar la brecha transgeneracional.
<p>Otorgar oportunidades para que los colaboradores sean partícipes de sus propias mejoras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Generar espacios anuales o semestrales para que los colaboradores presenten proyectos propios que potencien el clima positivo, Se sugiere implementarlo en modalidad de concurso, otorgando los recursos necesarios para su implementación y considerar una recompensa al mejor proyecto. · Buscar las habilidades más desarrolladas de cada trabajador, mediante encuestas, entrevistas personales y a partir de ellas ofrecer un ambiente que les permita estimularlas. <p>(Si la mayoría de los colaboradores tiene dotes de música realizar una actividad en torno a este aspecto)</p>
<p>Potenciar el sentido de equidad y participación de los colaboradores en la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Crear espacios en los que los trabajadores puedan expresar sus apreciaciones respecto a diversas temáticas. (Reuniones tipo foro en que participen los trabajadores con mejor desempeño en el mes). · Realizar actividades en que se considere tanto a los trabajadores de la semana como a los del fin de semana. (Actividades recreativas, almuerzos). *Incluso una reunión realizada un fin de semana ayudaría posiblemente a sentirse incluidos a quienes solo trabajan esos días.