



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Facultad de Ciencias Sociales

Escuela Profesional de Trabajo Social

Sistematización de la experiencia de intervención del Trabajo Social en la gestión de casos laborales complejos en una empresa del formato Hard Discount (Sector retail) durante el periodo de agosto 2025 – enero 2026

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Trabajo Social

AUTOR

Haydee Geraldine BAZAN CISNEROS

ASESOR

Dr. Jorge Rafael RAMÍREZ SHUPINGAHUA

Lima, Perú

2026



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Bazan, H. (2026). *Sistematización de la experiencia de intervención del Trabajo Social en la gestión de casos laborales complejos en una empresa del formato Hard Discount (Sector retail) durante el periodo de agosto 2025 – enero 2026*. [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Sociales, Escuela Profesional de Trabajo Social]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Haydee Geraldine Bazan Cisneros
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	76081302
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0001-5696-7910
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Dr. Jorge Rafael Ramírez Shupingahua
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	46577333
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0001-6869-5433
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Mg. Joselyn Lisbeth Villa Cavero
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	45114626
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Dr. Jorge Aquiles Rueda Huerta
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	08471008
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Lic. Marta Antonia Kuong Haydey de Pintado
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	08119421
Datos de investigación	
Línea de investigación	ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico: Trabajo, economías y poder.

Grupo de investigación	NO APLICA
Agencia de financiamiento	NO APLICA
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: San Martín de Porres Calle: C. los Cipreses Mz.D1 - Lt.27, San Martín de Porres 15109.
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2025-2026
URL de disciplinas OCDE	Otras ciencias sociales: https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.09.00



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
(Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA)
FACULTAD DE CIENCIA SOCIALES
VICEDECANATO ACADÉMICO

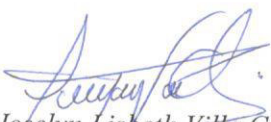
ACTA DE SUSTENTACION DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

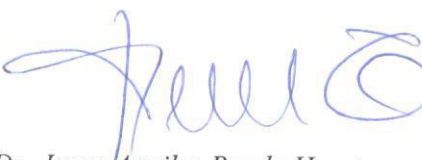
En Lima, siendo el día nueve de mayo del dos mil veintiséis se reunieron los Miembros del jurado calificador integrado por los profesores: Mg. Joselyn Lisbeth Villa Caverio (Presidenta), Dr. Jorge Aquiles Rueda Huerta (Miembro) y Lic. Marta Antonia Kuong Haydey de Pintado (Miembro).

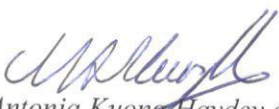
Verificado el Trabajo de Suficiencia Profesional "**Sistematización de la experiencia de intervención del Trabajo Social en la gestión de casos laborales complejos en una empresa del formato Hard Discount (Sector retail) durante el periodo de agosto 2025 – enero 2026.**", presentado por la bachiller HAYDEE GERALDINE BAZAN CISNEROS. Una vez concluida la sustentación, el Jurado procedió a la calificación con el siguiente resultado:

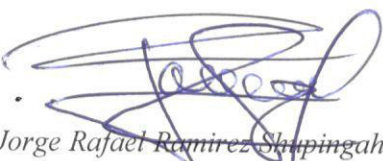
17 (Diecisiete)

Luego del proceso de sustentación, calificación y comunicación del resultado a la graduanda, el Jurado, de conformidad con el Reglamento General de Grados y Títulos de la Facultad, acordó otorgar a la bachiller HAYDEE GERALDINE BAZAN CISNEROS el **TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN TRABAJO SOCIAL** y, para dejar constancia, se extendió la presente acta y firmaron:


Mg. Joselyn Lisbeth Villa Caverio
Presidenta


Dr. Jorge Aquiles Rueda Huerta
Miembro


Lic. Marta Antonia Kuong Haydey de Pintado
Miembro


Dr. Jorge Rafael Ramírez Shapingahua
Asesor



UNMSM

Firmado digitalmente por MELENDEZ
DE LA CRUZ Juan Felipe FAU
20148092282 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 11.05.2026 09:46:59 -05:00

Dr. Juan Felipe Meléndez De la cruz
Vicedecano Académico



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE
SAN MARCOS
Universidad del Perú, Decana de América

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo Jorge Rafael Ramírez Shupingahua en mi condición de profesor acreditado con el **DICTAMEN N°04-2026-EPTS-FCCSS/UNMSM** sobre el Trabajo de Suficiencia Profesional, cuyo título es “Sistematización de la experiencia de intervención del Trabajo Social en la gestión de casos laborales complejos en una empresa del formato Hard Discount (Sector retail) durante el periodo de agosto 2025 – enero 2026” presentado por la Bachiller BAZAN CISNEROS, Haydee Geraldine para optar el Título Profesional de Licenciada en Trabajo Social. CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante la plataforma PIDS, el documento evaluado cuenta con el **2% de similitud**, nivel PERMITIDO para continuar con los trámites correspondientes y para su publicación en el repositorio institucional.

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del Título Profesional de Licenciada en Trabajo Social.

Firma del docente

Lima, 01 de mayo de 2026

Nombres y Apellidos del docente: Jorge Rafael Ramírez Shupingahua

DNI: 46577333

La vigencia del presente certificado corresponde a un período de noventa (90) días desde la fecha de su emisión; siempre que no haya observaciones en el texto durante el proceso de revisión por el jurado informante o surja alguna contingencia.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, con todo el amor que habita en mi corazón, a mis hijos, Gino y Lucca, quienes son el regalo más hermoso que la vida me ha dado, la razón más pura de mi felicidad y el motor más grande de mi vida. Ustedes llenan mis días de amor, de sentido y de esperanza, y con cada sonrisa, cada abrazo y cada momento compartido me recuerdan lo verdaderamente valioso de la vida. Son la inspiración que me impulsa a seguir creciendo y luchando por convertirme cada día en una mejor persona. Cada esfuerzo realizado en este camino lleva en su esencia el profundo amor que siento por ustedes y el deseo inmenso de construirles un futuro lleno de oportunidades, orgullo y amor mis bebesaurios.

A mi esposo, Jorge, por ser mi compañero de vida, mi apoyo incondicional y uno de los regalos más valiosos que me ha dado el destino. Gracias por amarme con paciencia, por acompañarme con comprensión y por sostenerme con ternura en cada momento de cansancio, duda o dificultad. Gracias por caminar a mi lado en cada etapa de este proceso, por creer en mí incluso cuando yo misma dudaba y por ser ese lugar seguro donde siempre encuentro calma, fuerza, amor y refugio. Tenerte a mi lado ha hecho este camino más llevadero y cada logro infinitamente más significativo.

A mis padres, Haydee y Gino, por ser el amor más grande, más puro, más constante y más incondicional que ha sostenido mi vida desde el inicio. Gracias por haberme amado con una entrega que no conoce límites, por cada sacrificio silencioso, por cada esfuerzo realizado pensando en mi bienestar y por haber construido con amor el camino que hoy me permite alcanzar este logro. Gracias por ser siempre mi guía, mi refugio y el ejemplo más grande de fortaleza, entrega y amor que he tenido en la vida. Todo lo que soy, todo

lo que valgo y todo lo bueno que hay en mí tiene sus raíces en ustedes. Mi amor, admiración y gratitud hacia ustedes será eterna.

A mis hermanas, Astrid, Claudia y Cielo, por ser parte irremplazable de mi vida y de mi corazón. Gracias por su amor incondicional, por su compañía constante y por estar presentes en cada etapa importante de mi camino. Gracias por ser ese vínculo irremplazable que me recuerda siempre la fuerza y la belleza de la familia, y por hacerme sentir, en cada momento de mi vida, el privilegio inmenso de contar con ustedes. Tenerlas como hermanas ha sido uno de los regalos más hermosos que la vida me ha dado.

A mis abuelos, Epifanía, Víctor, Aníbal y Francisca, por el amor inmenso con el que marcaron mi vida, por cada enseñanza, cada cuidado, cada gesto de ternura y cada recuerdo que permanece vivo en mi corazón. A quienes aún me acompañan con su presencia, gracias por seguir siendo fuente de amor y guía en mi vida; y a quienes hoy me acompañan desde el recuerdo, gracias por la huella imborrable que dejaron en mi alma. El amor de ustedes vive en mí y forma parte de quien soy.

A todos ustedes, gracias por ser el amor que me sostiene, la fuerza que me impulsa y el refugio al que siempre pertenezco. Este logro también les pertenece, porque cada paso que he dado en este camino ha estado acompañado del amor inmenso que me brindan.

AGRADECIMIENTOS

Expreso mi más sincero agradecimiento a mi asesor, por su acompañamiento, orientación y valiosos aportes durante el desarrollo del presente trabajo, los cuales fueron fundamentales para fortalecer el análisis y enriquecer este proceso académico.

A mis docentes, por los conocimientos compartidos a lo largo de mi formación profesional, así como por su compromiso con la enseñanza y su contribución al desarrollo de una mirada crítica y reflexiva sobre la disciplina.

A las y los participantes de la presente sistematización, por su disposición, apertura y colaboración al compartir sus experiencias y perspectivas, las cuales hicieron posible la reconstrucción y análisis de la experiencia profesional aquí presentada.

Finalmente, agradezco a mi Escuela Profesional de Trabajo Social, por haber constituido el espacio de formación académica y humana en el que consolidé los conocimientos, valores y herramientas que hoy orientan mi ejercicio profesional.

ÍNDICE

1. PRESENTACIÓN	3
2. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA	6
2.1. Contexto de la intervención	6
2.2. Población beneficiaria	9
2.3. Objetivos de la intervención	11
2.3.1. Objetivo General	11
2.3.2. Objetivos Específicos	12
2.4. Actores involucrados	12
2.4.1 Área de Bienestar Social	12
2.4.2 Área Médica Ocupacional	14
2.4.3 Área Psicológica	15
2.4.4 Área legal (Relaciones Laborales)	16
2.4.5 Jefaturas Operativas	16
2.5. Principales acciones realizadas	17
2.5.1. Intervención en la gestión de casos sociales (enfoque base)	18
2.5.2. Intervención en la gestión de casos laborales complejos	22
3. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE SISTEMATIZACIÓN	25
3.1. Objetivo general	25
3.2. Objetivos específicos	25
3.3. Preguntas orientadoras	25
4. METODOLOGÍA DE SISTEMATIZACIÓN	26

4.1. Enfoque metodológico	26
4.2. Técnicas utilizadas	27
4.2.1 Entrevistas	27
4.2.2 Análisis documental	29
4.3. Fuentes de información	30
4.4. Criterios éticos	32
5. RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA	33
5.1. Identificar las principales características del contexto organizacional que influyeron en la intervención del Trabajo Social en la gestión de casos laborales complejos.	33
5.2. Analizar el rol del trabajador social en la articulación interáreas durante el abordaje de casos laborales complejos	39
5.3. Examinar las tensiones existentes entre las necesidades sociales de las y los trabajadores y las exigencias operativas de la empresa	43
5.4. Reconocer los aprendizajes y desafíos surgidos en la práctica profesional a partir de la experiencia de intervención	48
6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	52
6.1. La sistematización de experiencias como proceso de construcción de conocimiento desde la práctica	52
6.2. El Trabajo Social en contextos organizacionales altamente operativos	54
6.3. Intervención social y gestión de casos laborales complejos	57
6.4. Tensiones entre lo social y lo operativo: un eje estructural de la intervención	60

6.5. Enfoque de género en la intervención del Trabajo Social	62
6.6 El Trabajo Social como actor estratégico en el ámbito organizacional	64
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	66
7.1. Conclusiones	66
7.2. Recomendaciones para futuras intervenciones	68
BIBLIOGRAFÍA	70
ANEXOS	72

1. PRESENTACIÓN

El presente informe sistematiza una experiencia profesional desarrollada en el campo del Trabajo Social organizacional, específicamente en la gestión e intervención de casos laborales complejos dentro de una empresa del sector retail que opera bajo el formato Hard Discount. Este modelo comercial se caracteriza por ofrecer productos de primera necesidad a precios accesibles mediante una operación altamente eficiente, surtido limitado y una fuerte orientación al control de costos.

La decisión de sistematizar esta experiencia surge de la necesidad de reconstruir críticamente el proceso de intervención desarrollado, no solo con el propósito de describir las acciones ejecutadas, sino también de comprender su lógica, analizar sus resultados e identificar las condiciones institucionales que influyeron en su desarrollo. En esa medida, la sistematización constituye una oportunidad para recuperar los aprendizajes construidos en la práctica cotidiana y reflexionar sobre la forma en que estos se producen dentro de un entorno organizacional específico.

En los últimos años, el Trabajo Social ha adquirido mayor presencia en el sector retail como consecuencia del crecimiento sostenido de este rubro y de las características particulares que configuran su dinámica laboral. Las exigencias asociadas al cumplimiento de metas, la alta rotación de personal, la multifuncionalidad de funciones y la presión constante por resultados han contribuido a visibilizar problemáticas vinculadas a la salud física y mental de las y los trabajadores, al ausentismo laboral y a los conflictos dentro de los equipos de trabajo.

Frente a este escenario, la intervención del Trabajo Social adquiere especial relevancia al incorporar una mirada social dentro de estructuras organizacionales fuertemente orientadas por la eficiencia operativa. Sin embargo, en la práctica cotidiana,

el ejercicio profesional dentro de este ámbito suele estar marcado por la atención inmediata de contingencias y la resolución urgente de situaciones problemáticas, lo que frecuentemente reduce los espacios disponibles para la reflexión crítica sobre la práctica.

Esta lógica de trabajo dificulta que las experiencias profesionales trasciendan el plano operativo y se conviertan en conocimiento sistematizado. Como resultado, muchas intervenciones relevantes quedan restringidas al ámbito de la experiencia individual y no logran transformarse en aprendizajes formalmente recuperados para el colectivo profesional.

En ese marco, se advierte una limitada producción de sistematizaciones de experiencias en el campo del Trabajo Social organizacional, particularmente en el sector retail. Esta ausencia restringe la construcción de aprendizajes colectivos y dificulta la visibilización del aporte profesional dentro de espacios empresariales donde la intervención social suele quedar subordinada a racionalidades administrativas y productivas.

En atención a ello, la presente sistematización busca contribuir a la reflexión profesional a partir del análisis crítico de una experiencia concreta de intervención, con la finalidad de fortalecer el ejercicio del Trabajo Social en el ámbito empresarial. La revisión de los procesos desarrollados, de las tensiones enfrentadas y de los aprendizajes contruidos permite aportar conocimiento situado, producido desde la práctica y orientado a enriquecer futuras intervenciones en contextos similares.

La sistematización de experiencias adquiere especial importancia en la formación y en el ejercicio profesional del Trabajo Social, dado que favorece procesos de reflexión crítica sobre la intervención desarrollada, permite reconocer aciertos, dificultades y desafíos surgidos durante la práctica y facilita la recuperación de aprendizajes aplicables

a situaciones futuras. Del mismo modo, contribuye al desarrollo de una mirada analítica sobre el rol profesional en el ámbito empresarial, al hacer visibles tanto sus márgenes de acción como las restricciones impuestas por la estructura organizacional.

Finalmente, este trabajo se encuentra dirigido a estudiantes y profesionales de Trabajo Social, así como a docentes, asesores académicos y demás personas interesadas en la intervención social en contextos organizacionales, especialmente en el sector retail y en la gestión de casos laborales complejos. Para quienes se encuentran en etapa formativa, constituye un referente práctico que permite aproximarse a la manera en que la intervención social se desarrolla dentro del ámbito empresarial y a los desafíos que estos suponen. Para profesionales en ejercicio activo, ofrece insumos de análisis respecto del rol articulador del Trabajo Social, de las tensiones existentes entre lo social y lo operativo, y de las estrategias implementadas en la atención de casos complejos. De igual forma, en el plano académico aporta un material de apoyo para el análisis crítico, la discusión formativa y la producción de conocimiento a partir de la práctica profesional.

2. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

2.1. Contexto de la intervención

La experiencia profesional analizada tuvo lugar en una empresa privada perteneciente al sector retail que opera bajo el formato Hard Discount, con presencia y sedes a nivel nacional, durante el periodo comprendido entre agosto de 2025 y enero de 2026.

El formato Hard Discount constituye un modelo de negocio enfocado en la comercialización de productos de consumo masivo, principalmente de alimentos,

bebidas, artículos de limpieza y productos de primera necesidad a precios accesibles para el consumidor. Su funcionamiento se sustenta en un surtido reducido, estructuras organizacionales ajustadas y una operación orientada a la eficiencia y al control de costos. Como consecuencia de ello, las tiendas suelen operar con equipos de trabajo reducidos, en los que las y los trabajadores desempeñan múltiples funciones de forma simultánea, dentro de un entorno caracterizado por alta exigencia operativa y dinamismo constante (Deloitte, 2020).

En ese escenario, la empresa atravesaba un proceso sostenido de expansión, reflejado en la apertura progresiva de nuevas tiendas y en la incorporación continua de personal operativo a nivel nacional. Dicho crecimiento configuró un entorno organizacional de alta demanda, en el que las exigencias operativas, la presión por resultados y la dinámica propia del trabajo en tienda incidían de manera directa en la gestión del recurso humano.

Como efecto de esta dinámica, comenzaron a hacerse visibles diversas problemáticas laborales, entre ellas ausentismo reiterado, rotación de personal, conflictos en el entorno de trabajo y situaciones vinculadas con la salud física y mental de las y los trabajadores. Estas circunstancias impactaban no solo en el desempeño individual, sino también en la continuidad operativa de las tiendas, haciendo necesaria la implementación de estrategias de intervención desde una perspectiva integral.

Frente a dicho escenario, el área de Bienestar Social y Salud Ocupacional asumió una función central en la atención de estas problemáticas, orientando su intervención al acompañamiento, evaluación y seguimiento de casos laborales complejos. Entre ellos se encontraban situaciones de salud oncológica, de TBC, de VIH, de epilepsia, entre otros de índole médica, accidentes de trabajo con secuelas graves, casos de salud mental asociados a tendencias depresivas o conductas autolesivas, situaciones de hostigamiento

sexual laboral y casos de violencia en el entorno familiar o social que afectaban a trabajadoras y trabajadores. Del mismo modo, se atendieron situaciones relacionadas con fallecimientos de familiares directos, ausencias prolongadas por condiciones médicas y problemáticas socioeconómicas con incidencia en la estabilidad laboral.

En sus primeras etapas, el área enfrentó desafíos importantes relacionados con la ausencia de procesos estandarizados propios, la limitada articulación entre áreas y la necesidad de responder de manera inmediata a situaciones complejas en un contexto caracterizado por la inmediatez y la constante demanda operativa.

Con el transcurso del tiempo, y particularmente a partir de procesos de reorganización y fortalecimiento institucional desarrollados en la última década, estas dificultades comenzaron a ser abordadas de manera progresiva. Durante una primera etapa, la intervención se ejecutaba sin lineamientos formalmente estructurados, respondiendo principalmente a las necesidades inmediatas de la operación. Conforme la experiencia institucional se fue consolidando, se implementaron lineamientos internos iniciales que posteriormente fueron ajustados y perfeccionados de acuerdo con el aprendizaje acumulado y con las demandas emergentes del contexto organizacional.

Para el periodo analizado (2025–2026), dichos lineamientos habían sido objeto de revisión y reformulación, incorporando criterios más acordes con la realidad social, laboral y económica de las y los trabajadores, así como con las particularidades propias del formato retail. Este proceso permitió consolidar criterios de intervención más estructurados y contextualizados, mejor alineados con la dinámica operativa de la organización y menos dependientes de enfoques generalistas o estandarizados.

Pese a estos avances, las particularidades propias del formato Hard Discount continuaban imponiendo restricciones relevantes sobre el ejercicio profesional, especialmente en aspectos vinculados a tiempos de respuesta, disponibilidad de recursos y capacidad de articulación efectiva entre las distintas áreas involucradas en la gestión de los casos.

La intervención objeto de esta sistematización de experiencias estuvo orientada al abordaje de situaciones laborales complejas, principalmente vinculadas a problemáticas de salud física y mental, ausentismo laboral recurrente, conflictos en el entorno de trabajo y situaciones sociofamiliares que impactaban en el desempeño laboral.

Desde el rol del Trabajo Social en el área de Bienestar Social y Salud Ocupacional, la intervención incluyó la gestión de programas de bienestar dirigidos a las y los trabajadores y sus familias, el seguimiento de casos sociales, la orientación en temas de salud y beneficios laborales, la articulación con instituciones externas para la canalización de recursos, así como el acompañamiento en procesos administrativos. Asimismo, se desarrollaron acciones vinculadas a la gestión de subsidios, orientación en seguros de salud, supervisión de espacios de bienestar (como lactarios y áreas de descanso), atención de denuncias por hostigamiento y acoso sexual laboral, y el soporte permanente a jefaturas operativas en la gestión de situaciones laborales complejas.

El entorno organizacional en el que se desarrolló esta experiencia se caracterizaba por una alta rotación de personal, exigencias operativas permanentes y una orientación sostenida hacia el cumplimiento de metas e indicadores, factores que influían directamente en la manera en que se gestionaban las problemáticas laborales y en la dinámica cotidiana de trabajo.

En tales condiciones, la intervención del Trabajo Social se desplegaba en un escenario atravesado por tensiones recurrentes entre la lógica productiva de la organización y la necesidad de incorporar una perspectiva social en el abordaje de las situaciones laborales. Ello demandaba un ejercicio constante de mediación, adaptación y toma de decisiones frente a contextos cambiantes, configurándose como uno de los ejes centrales para comprender la experiencia sistematizada.

2.2. Población beneficiaria

La población beneficiaria estuvo conformada por las y los trabajadores de una empresa del sector retail bajo el formato Hard Discount, que atravesaban situaciones laborales complejas, principalmente vinculadas a temas de salud, ausentismo, conflictos laborales y problemáticas personales que impactaban en su desempeño y permanencia laboral.

La organización cuenta con una población aproximada de 16,200 trabajadoras y trabajadores a nivel nacional, lo que evidencia el alcance y magnitud de la operación. Esta población se encuentra distribuida en distintas regiones del país donde el formato tiene presencia, tales como Tumbes, Piura, La Libertad (Trujillo), Lambayeque (Chiclayo), Áncash (Chimbote), Lima Metropolitana, Lima provincias, Ica, Huancayo, Arequipa y Cusco, lo que refleja una operación descentralizada y diversa en términos territoriales.

En cuanto a la composición de la población, se identifican los siguientes grupos ocupacionales:

- Personal operativo de tiendas: aproximadamente 13,300 trabajadores, quienes representan la mayor proporción de la fuerza laboral y se encuentran directamente

vinculados a las actividades de atención, reposición, caja y operación diaria de las tiendas. Este grupo se distribuye a nivel nacional de la siguiente manera: Lima Metropolitana (6,700), Arequipa (1,300), Trujillo (1100), Piura (800), Chiclayo (600), Ica (700), Huancayo (550), Chimbote (500), Lima provincias (300), Tumbes (250) y Cusco (500).

- Personal administrativo: aproximadamente 2,900 trabajadores, de los cuales cerca de 2,000 se encuentran en Lima y 900 en provincias, desempeñando funciones de soporte en áreas como gestión humana, logística, finanzas, bienestar y salud ocupacional.

Esta composición evidencia una estructura organizacional predominantemente operativa, característica del sector retail, lo cual influye directamente en la naturaleza de los casos abordados desde el Trabajo Social.

En relación con la distribución por sexo, la población está conformada aproximadamente por 7,900 mujeres y 8,300 hombres, lo que evidencia una participación equilibrada, con una presencia significativa de mujeres en la operación, especialmente en el personal de tiendas. Este aspecto resulta relevante para el análisis desde un enfoque de género, considerando las condiciones diferenciadas que pueden atravesar las trabajadoras en el ámbito laboral.

En términos etarios, la población beneficiaria comprendía trabajadores desde los 18 años hasta mayores de 60 años, lo que refleja una diversidad generacional dentro de la organización. En muchos casos, las y los trabajadores presentaban responsabilidades familiares y cargas económicas, tales como manutención de hijos, apoyo a familiares o jefatura de hogar, lo que incidía directamente en la forma en que enfrentaban situaciones de salud, ausentismo o dificultades laborales.

Respecto al acceso a servicios de salud, la mayoría de las y los trabajadores se encontraba afiliada al seguro social EsSalud, en cumplimiento de la normativa laboral vigente. Si bien existía la posibilidad de acceder a seguros complementarios de salud (EPS), en la práctica un número importante optaba por utilizar exclusivamente el sistema público, debido a factores económicos y prioridades familiares.

Es importante señalar que, si bien la intervención estuvo dirigida principalmente a las y los trabajadores que atravesaban situaciones laborales complejas, también se generaron beneficios indirectos en otros actores de la organización. En ese sentido, las jefaturas operativas y las áreas internas se vieron favorecidas al contar con un acompañamiento desde el Trabajo Social, que permitió orientar la gestión de casos, fortalecer la articulación interáreas y contribuir a una toma de decisiones más integral y articulada.

2.3. Objetivos de la intervención

2.3.1. Objetivo General

- Fortalecer la gestión de casos laborales complejos en una empresa del formato Hard Discount (Sector retail), durante el periodo agosto 2025 – enero 2026, mediante la incorporación de una intervención social integral que articule los factores sociales y organizacionales en el marco de los lineamientos institucionales.

2.3.2. Objetivos Específicos

- Brindar apoyo social a las y los trabajadores en situaciones de vulnerabilidad social - laboral.

- Favorecer la articulación entre las áreas involucradas en la gestión de casos laborales complejos.
- Contribuir en la toma de decisiones institucionales de casos laborales complejos considerando factores sociales, familiares y emocionales.
- Promover el respeto de los derechos laborales y el bienestar integral de las y los trabajadores.
- Orientar sobre los flujos y lineamientos internos de la empresa a las áreas operativas y de gestión de desarrollo humano.

2.4. Actores involucrados

La participación de las distintas áreas institucionales fue fundamental para el abordaje de los casos laborales complejos, ya que cada una cumplía funciones específicas dentro de la estructura organizacional y aportaba una mirada técnica distinta al proceso de intervención. Esta articulación permitió abordar las situaciones desde un enfoque integral, evitando intervenciones fragmentadas y favoreciendo la toma de decisiones más contextualizadas.

2.4.1 Área de Bienestar Social

El área de Bienestar Social es la encargada de promover el bienestar integral de las y los trabajadores, a través de la gestión de programas sociales, el acompañamiento en situaciones de vulnerabilidad y la orientación en beneficios laborales, considerando las dimensiones sociales, familiares, económicas y de salud que pueden incidir en su desempeño laboral.

En ese marco, el área desarrolla funciones orientadas a la evaluación, acompañamiento y seguimiento de las y los trabajadores, mediante la validación de

descansos médicos, el recupero de subsidios, la realización de evaluaciones socioeconómicas, la gestión de préstamos organizacionales y la evaluación de licencias con o sin goce de haberes.

Asimismo, el área brinda orientación y soporte en diversos procesos administrativos relacionados con la seguridad social, incluyendo afiliaciones, altas y regularizaciones en EsSalud, EPS y otros seguros de salud (como seguros oncológicos o particulares), tanto para las y los trabajadores como para sus derechohabientes.

De igual manera, el área participa activamente en la gestión de casos laborales complejos, realizando seguimiento a situaciones de ausentismo (por motivos médicos, licencias o accidentes de trabajo), así como a trabajadoras gestantes, asegurando el cumplimiento de sus derechos, verificación de cumplimiento de los lineamientos de seguridad y salud ocupacional en su centro de labores y el acompañamiento durante su proceso pre y post natal.

En esa misma línea, el área interviene en la atención y canalización de denuncias por hostigamiento y acoso sexual laboral, participando en procesos de investigación, elaboración de informes sociales y articulación con las áreas correspondientes, garantizando el debido proceso y el resguardo de las y los trabajadores.

Adicionalmente, contribuye en la revisión, actualización e implementación de políticas y lineamientos internos vinculados al bienestar y la gestión social, así como en la articulación con instituciones externas para la canalización de recursos y soporte a los casos.

Como parte de su intervención territorial, desde el área se realizó visitas a tiendas a través de rutas o caravanas de bienestar, permitiendo un acercamiento directo a las y los

trabajadores, la identificación de necesidades y el fortalecimiento del acompañamiento social en campo.

Asimismo, participamos en la programación y seguimiento de los exámenes médicos ocupacionales (EMO), tanto periódicos como extraordinarios, en coordinación con el área médica ocupacional.

Desde esta área, se asumió un rol articulador clave dentro del proceso de intervención, facilitando la comunicación entre las distintas áreas involucradas y acompañando socialmente a las y los trabajadores durante todo el proceso. Para ello, se emplearon diversas técnicas y herramientas propias del Trabajo Social, tales como entrevistas sociales, evaluación sociofamiliar, seguimiento de casos, elaboración de informes sociales, orientación individual, gestión de recursos y coordinación interinstitucional.

Esta intervención permitió integrar distintas miradas profesionales y evitar abordajes aislados frente a situaciones que requerían una atención conjunta, consolidando al Trabajo Social como un eje articulador dentro de la organización.

2.4.2 Área Médica Ocupacional

El área médica ocupacional es responsable de la vigilancia de la salud de las y los trabajadores en relación con las condiciones laborales, así como de la evaluación de aptitudes médicas, descansos médicos, reincorporaciones y seguimiento de casos vinculados a la salud física, análisis de resultados de exámenes médicos ocupacionales.

El equipo estuvo conformado por una jefatura médica ocupacional, dos médicos ocupacionales, tres enfermeras ocupacionales y una profesional en nutrición, quienes aportaban desde un enfoque clínico y preventivo en la gestión de la salud laboral.

En el marco de la experiencia, el área brindó evaluaciones médicas técnicas especializadas que resultaron claves para la toma de decisiones relacionadas con descansos médicos, restricciones laborales, exámenes médicos ocupacionales, procesos de retorno al trabajo, evaluaciones del estatus médico de las gestantes, entre otros. Asimismo, permitió establecer criterios técnicos para la gestión de casos complejos, especialmente en situaciones donde la condición de salud del trabajador o trabajadora debía ser evaluada en relación con las exigencias del puesto.

2.4.3 Área Psicológica

El área psicológica se encargaba del abordaje de aspectos vinculados con la salud mental de las y los trabajadores, el fortalecimiento del bienestar emocional y la prevención de riesgos psicosociales dentro del entorno laboral.

El equipo estaba conformado por dos profesionales en psicología y un/a coach ontológico, quienes desarrollaban intervenciones orientadas tanto a la atención individual como a acciones preventivas y de promoción de la salud mental en la organización.

Durante la intervención, esta área brindaba evaluaciones psicológicas, orientación y contención emocional en casos relacionados con estrés laboral, afectaciones emocionales, conflictos interpersonales, situaciones de salud mental y presuntas conductas de hostigamiento. Del mismo modo, participaba en espacios de coordinación y seguimiento de casos, así como en acciones preventivas mediante charlas, sesiones de orientación y acompañamiento individual, desarrolladas de forma presencial o virtual según la ubicación de las y los trabajadores.

2.4.4 Área legal (Relaciones Laborales)

El área legal, a través del equipo de relaciones laborales, es la encargada de velar por el cumplimiento de la normativa laboral vigente, así como de brindar asesoría en los procedimientos administrativos y disciplinarios dentro de la organización.

Este equipo estuvo conformado por una gerencia de relaciones laborales, una jefatura, un/a analista y tres asistentes de relaciones laborales, quienes aportaban desde una mirada normativa necesaria para la toma de decisiones en la gestión de los casos laborales complejos.

En el marco de la intervención, su participación fue fundamental en situaciones que requerían un análisis legal, tales como la validación de descansos médicos, la gestión de subsidios no reconocidos o apelaciones ante EsSalud, la aplicación de medidas disciplinarias, el seguimiento de denuncias, procesos de desvinculación y validaciones de informes y traslados de denuncias por hostigamiento y acoso sexual laboral.

Asimismo, el área legal trabajó de manera articulada con bienestar social, el área médica ocupacional y las jefaturas operativas, con la finalidad de garantizar que las decisiones adoptadas se encuentren alineadas con la normativa laboral y los lineamientos internos de la organización, resguardando los derechos de las y los trabajadores y asegurando el debido proceso en cada caso.

2.4.5 Jefaturas Operativas

Las jefaturas operativas correspondían a quienes tenían a su cargo la gestión diaria de las tiendas y la supervisión directa de los equipos de trabajo, desempeñando un rol de enlace inmediato entre la organización y las y los trabajadores dentro del ámbito operativo.

Esta estructura estaba integrada por una gerencia de formato, dos jefaturas de gestión de desarrollo humano, doce regionales, catorce coordinadores de gestión de

desarrollo humano, catorce asistentes de gestión de desarrollo humano y más de ciento cuarenta coordinadores de formato distribuidos a nivel nacional.

Su participación resultaba fundamental en el seguimiento cotidiano de los casos, en tanto proporcionaban información directa sobre el desempeño laboral de las y los trabajadores, las dinámicas internas de los equipos y las exigencias particulares del formato Hard Discount. Estos aportes permitían contextualizar de mejor manera las decisiones adoptadas y contribuir a que la intervención se mantuviera alineada con la realidad operativa de cada tienda.

De manera conjunta, la participación articulada de las áreas de bienestar social, salud ocupacional, área psicológica, área legal y jefaturas operativas puso en evidencia la necesidad de un abordaje integral y multidisciplinario para la gestión de casos laborales complejos.

En este marco, el Trabajo Social asumía un rol relevante no solo en el acompañamiento de las y los trabajadores, sino también en la articulación entre áreas, facilitando el diálogo entre las necesidades sociales presentes en cada caso y las exigencias organizacionales propias de la operación.

2.5. Principales acciones realizadas

Las acciones desarrolladas por el área de Bienestar Social durante la intervención no se limitaron a la atención puntual de casos, sino que formaron parte de un proceso continuo de acompañamiento social, articulación institucional y seguimiento, en un contexto organizacional caracterizado por una alta demanda operativa y la necesidad de respuestas oportunas.

En este marco, es importante precisar que la intervención desarrollada mantiene una base común en la gestión de casos sociales tradicionales; sin embargo, en la práctica, esta se ve complejizada cuando se trata de casos laborales complejos. Es decir, si bien los pasos iniciales de identificación, evaluación, acompañamiento y seguimiento se mantienen, estos requieren ser adaptados considerando factores de mayor riesgo, mayor impacto en la operación y situaciones que exceden la casuística habitual.

En ese sentido, en el presente apartado se abordará, en primer lugar, la intervención desde una lógica tradicional de atención de casos, para luego profundizar en las particularidades que adquiere esta misma intervención cuando se trata de casos laborales complejos, donde se incorporan alertas, criterios diferenciados y una mayor articulación interáreas.

2.5.1. Intervención en la gestión de casos sociales (enfoque base)

2.5.1.1 Identificación y recepción de casos

Los casos laborales complejos se identificaron a través de diferentes vías, tales como derivaciones realizadas por jefaturas operativas, alertas provenientes del área médica o psicológica, reportes del área de gestión desarrollo humano o en algunos casos, solicitudes directas de las y los trabajadores en las visitas a tiendas semanales que se realizaron desde el área de bienestar. A partir de ello, se identificaron situaciones desde el seguimiento constante de reincidencias de ausentismo, descansos médicos prolongados y faltas laborales asociadas a problemas de salud o situaciones sociales.

También se recepcionaron casos vinculados a denuncias por hostigamiento y acoso sexual en el ámbito laboral, los cuales requerían un abordaje especializado, confidencial y articulado con las áreas correspondientes, como del área de bienestar con la trabajadora social asignada, el comité de hostigamiento sexual laboral, relaciones

laborales, área psicológica y jefaturas operativas, dada su sensibilidad e impacto en el bienestar emocional y laboral de las personas involucradas.

Desde el área de bienestar social se realizó la recepción y registro inicial de cada caso, priorizando aquellos que presentaban mayor nivel de vulnerabilidad o impacto en el desempeño laboral. Esta etapa permitió organizar la información preliminar y definir el tipo de intervención requerida, considerando tanto la situación personal y características de las y los trabajadores como las exigencias operativas de la empresa.

2.5.1.2 Evaluación social de los casos

Una vez identificado el caso, se procedió a realizar la evaluación social correspondiente, con la finalidad de comprender de manera integral la situación de las y los trabajadores. Esta evaluación consideró aspectos familiares, económicos, de salud, acceso a servicios médicos, redes de apoyo y condiciones laborales.

La evaluación se desarrolló a través de entrevistas sociales, llamadas telefónicas, visitas a tiendas, revisión de documentación médica y administrativa y cuando la situación lo ameritaba, visitas domiciliarias u hospitalarias. Este proceso permitió identificar factores de riesgo, necesidades prioritarias y posibles alternativas de apoyo, constituyéndose en un elemento clave para la toma de decisiones institucionales y la definición de estrategias de intervención acordes a cada caso en específico.

2.5.1.3 Acompañamiento y contención social

El acompañamiento social fue una de las acciones centrales de la intervención, especialmente en casos vinculados a enfermedades graves, problemas de salud mental o situaciones familiares que afectaban directamente el desempeño laboral de las y los trabajadores. Este acompañamiento incluyó espacios de escucha activa, orientación social y contención emocional, brindados de manera presencial o virtual, según las posibilidades

y condiciones de cada caso, puesto que se realizó el abordaje de casos de las y los trabajadores pertenecientes a Lima Metropolitana, Lima Provincias, Ancash, La Libertad, Junín e Ica.

En ese contexto, se orientó a las y los trabajadores respecto a sus derechos laborales, el uso adecuado de los servicios de salud, el acceso y flujo a subsidios por incapacidad temporal o no temporal de acuerdo al dictamen de la Comisión Médica Calificadora de Incapacidades (COMECI) en casos de descansos médicos de larga data y otros beneficios contemplados por ley o por la empresa. En muchos casos, este acompañamiento permitió reducir la incertidumbre y la desinformación, fortaleciendo el vínculo entre las y los trabajadores y la organización, mediante un acompañamiento constante y completo.

2.5.1.4 Articulación interáreas e institucional

Una dimensión central dentro del proceso de intervención estuvo constituida por la articulación permanente con las distintas áreas que intervenían en la gestión de casos laborales complejos, entre ellas salud ocupacional, área psicológica, área legal y jefaturas operativas. Desde el área de bienestar social se asumía la responsabilidad de coordinar dicha interacción, promoviendo la comunicación entre los actores involucrados y procurando que las acciones desarrolladas mantuvieran coherencia y continuidad dentro del proceso de intervención.

En los casos relacionados con presuntas situaciones de hostigamiento o acoso sexual laboral, la intervención requería una coordinación especialmente estrecha con el área legal, el área psicológica, el comité de hostigamiento sexual laboral y las jefaturas correspondientes. Esta articulación permitía resguardar el cumplimiento de los protocolos internos, garantizar la reserva y confidencialidad de la información, aplicar el enfoque de

derechos en el tratamiento de cada situación y mantener un registro ordenado de las actuaciones realizadas durante el proceso.

De manera complementaria, se desarrollaban coordinaciones con instituciones externas, tanto públicas como privadas, orientadas a canalizar recursos, impulsar acciones preventivas y facilitar el acceso a servicios especializados de salud física, salud mental y asesoría legal, en función de las necesidades particulares identificadas en cada caso.

2.5.1.5 Seguimiento y cierre de casos

El seguimiento de los casos se desarrollaba de manera continua, valorando la evolución de la situación de las y los trabajadores, el cumplimiento de las orientaciones brindadas y la efectividad de las acciones implementadas, considerando además las restricciones laborales vigentes que pudieran incidir en el proceso. Este monitoreo permitía introducir ajustes oportunos en la intervención y activar soportes adicionales cuando las circunstancias así lo requerían.

El cierre del caso se efectuaba una vez que la situación presentaba condiciones de estabilidad o cuando se consideraba alcanzado el objetivo planteado para la intervención, dejando constancia en los registros correspondientes e informando de manera oportuna a las áreas involucradas. No obstante, en determinados casos, el cierre mantenía un carácter flexible, incorporando monitoreo preventivo posterior ante eventuales recaídas o nuevas situaciones de riesgo, especialmente considerando la naturaleza cambiante del contexto laboral en el sector retail y la necesidad de favorecer procesos sostenibles de recuperación.

A diferencia de los casos sociales de atención tradicional, caracterizados por intervenciones puntuales y predominantemente orientadas a la gestión administrativa, los casos laborales complejos exigían una ruta de atención diferenciada, caracterizada por

una evaluación social integral, articulación interáreas permanente, coordinación con actores externos, seguimiento sostenido y criterios de cierre más flexibles.

Este abordaje permitió superar una lógica de atención fragmentada y meramente reactiva, aportando al fortalecimiento del área de bienestar social mediante la consolidación de una intervención más estructurada, integral y ajustada a la complejidad de cada situación, reafirmandose el valor estratégico del Trabajo Social en el ámbito empresarial.

A partir de ello, resulta pertinente señalar que la gestión de casos laborales complejos no surge como una lógica de intervención completamente distinta, sino como una profundización de la ruta general de intervención previamente descrita. Lo que varía en estos casos es el nivel de intensidad y complejidad que adquiere el proceso, debido a la presencia de factores de riesgo más elevados, mayor impacto organizacional y necesidad de decisiones institucionales de carácter más inmediato.

En atención a ello, en el siguiente apartado se desarrolla la forma en que esta misma ruta de intervención se adapta cuando se trata de casos laborales complejos, incorporando criterios adicionales de valoración, mayor articulación interáreas y un seguimiento más intensivo.

2.5.2. Intervención en la gestión de casos laborales complejos

La intervención del Trabajo Social frente a casos laborales complejos se estructuró mediante un proceso compuesto por distintas fases de actuación, orientadas a atender de manera progresiva las necesidades detectadas en cada situación. Dicho proceso consideraba tanto las condiciones personales de las y los trabajadores como las exigencias y limitaciones propias del entorno organizacional en el que se desarrollaba la intervención.

La detección de los casos se efectuaba a partir de diversas fuentes de alerta, tales como reportes de ausentismo reiterado en el sistema, descansos médicos prolongados, comunicaciones emitidas por jefaturas operativas y solicitudes directas presentadas por las y los trabajadores durante visitas a tienda que se realizaban de manera semanal o a través de los canales formales de la organización. En algunos supuestos, la identificación ocurría de manera temprana; sin embargo, en otros casos, el reconocimiento de la problemática se producía de forma tardía debido a la acumulación de incidencias o a la falta de alertas oportunas por parte de las áreas involucradas.

Una vez identificado el caso, se desarrollaba un primer acercamiento con la persona trabajadora, generalmente a partir de la derivación efectuada por jefaturas o por el área de gestión del desarrollo humano. Esta fase inicial permitía explicar el procedimiento institucional aplicable, brindar orientación preliminar y establecer condiciones de confianza que favorecieran el desarrollo posterior del acompañamiento social.

Posteriormente, se realizaba la valoración social integral del caso, considerando variables relacionadas con la salud, entorno familiar, situación económica, redes de apoyo, estado emocional y condiciones laborales de la persona involucrada. Para ello, resultaba necesario articular información con el área médica ocupacional, el área psicológica y las jefaturas operativas, con el fin de construir una comprensión global de la situación y determinar posibles líneas de intervención.

Con base en dicha valoración, se implementaban diversas acciones de acompañamiento y seguimiento, entre ellas orientación social, contención emocional, seguimiento presencial o telefónico, visitas a tienda, coordinación con servicios de salud, gestión de beneficios laborales y articulación con otras áreas involucradas. La continuidad e intensidad de este acompañamiento variaban según la evolución de cada caso, aunque

en la práctica se encontraban frecuentemente condicionadas por la carga operativa del sector y la atención simultánea de múltiples situaciones.

Durante el proceso de intervención también se efectuaban ajustes sucesivos conforme evolucionaba cada caso, incluyendo la gestión de permisos laborales, reubicaciones de tiendas o formatos, descansos médicos, derivaciones a seguimiento especializado y otras medidas acordes con las necesidades identificadas y con las posibilidades institucionales que se tuvieran disponibles.

Es importante señalar que estas fases no se desarrollaban de forma estrictamente secuencial ni rígida. Por el contrario, la intervención se configuraba de manera dinámica, ajustándose de forma continua a las particularidades de cada situación y a las variaciones propias del contexto organizacional. En ese marco, la práctica profesional exigía una capacidad permanente de adaptación para sostener un abordaje integral dentro de un entorno caracterizado por su alta demanda operativa y constante cambio.

La experiencia permitió evidenciar la complejidad propia a la intervención social en espacios organizacionales, anticipando múltiples tensiones, restricciones y aprendizajes que serán desarrollados en los apartados posteriores analizados.

En términos generales, la experiencia analizada permitió reconocer que la gestión de casos laborales complejos en contextos organizacionales altamente operativos demanda una práctica profesional estratégica, flexible y adaptativa, en la cual el Trabajo Social debe responder simultáneamente a las necesidades de las y los trabajadores y a las limitaciones estructurales del entorno institucional.

3. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE SISTEMATIZACIÓN

3.1. Objetivo general

Analizar la experiencia de intervención del trabajo social en la gestión de casos laborales complejos en una empresa del formato Hard Discount (Sector retail) con sedes en 11 regiones del país, durante el periodo de agosto del 2025 - enero del 2026.

3.2. Objetivos específicos

- Identificar las principales características del contexto organizacional que influyeron en la intervención del Trabajo Social en la gestión de casos laborales complejos.
- Analizar el rol del trabajador social en la articulación interáreas durante el abordaje de casos laborales complejos.
- Examinar las tensiones existentes entre las necesidades sociales de las y los trabajadores y las exigencias operativas de la empresa.
- Reconocer los aprendizajes y desafíos surgidos en la práctica profesional a partir de la experiencia de intervención.

3.3. Preguntas orientadoras

- ¿Cuáles fueron las características del contexto organizacional que influyeron en la intervención del Trabajo Social?
- ¿Cómo se desarrolló el rol del trabajador social en la articulación interáreas?

- ¿Qué tensiones surgieron entre las necesidades sociales y las exigencias operativas?
- ¿Qué aprendizajes y desafíos emergieron de la experiencia de intervención?

4. METODOLOGÍA DE SISTEMATIZACIÓN

4.1. Enfoque metodológico

La presente sistematización de la experiencia se desarrolló desde una metodología cualitativa con enfoque narrativo, orientada a reconstruir e interpretar el proceso de intervención del Trabajo Social en la gestión de casos laborales complejos.

La elección de este enfoque respondió a la necesidad de analizar la experiencia desde la práctica cotidiana y desde las vivencias de los actores involucrados, priorizando la comprensión de los procesos desarrollados por encima de la medición de resultados cuantificables. En esa línea, la investigación cualitativa permitió aproximarse a los significados, percepciones y experiencias construidas por los sujetos participantes, privilegiando la profundidad interpretativa antes que la generalización estadística (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Bajo esta perspectiva, el interés estuvo centrado en comprender los aprendizajes, tensiones y dinámicas que emergieron durante la intervención profesional, considerando tanto las acciones ejecutadas como las decisiones adoptadas y las situaciones enfrentadas dentro del contexto organizacional. Ello permitió aproximarse de manera más integral a la práctica del Trabajo Social en el ámbito empresarial del sector retail.

Asimismo, la sistematización se sustentó en los aportes de Jara (2018), quien señala que este proceso permite reconstruir críticamente la práctica profesional para identificar aprendizajes, reconocer dificultades y generar conocimiento desde la experiencia vivida. Desde esta mirada, la sistematización no se limitó a describir hechos o acciones desarrolladas, sino que buscó interpretar críticamente la experiencia, comprender sus alcances y reconocer los desafíos presentes en la intervención.

Por su parte, el enfoque narrativo permitió organizar la experiencia a partir del relato de la práctica profesional y de las voces de quienes participaron en ella, favoreciendo una lectura reflexiva sobre el rol del Trabajo Social, las formas de articulación interáreas y las posibilidades y límites de la intervención en escenarios organizacionales. En este sentido, Bolívar (2002) plantea que dicho enfoque contribuye a reconstruir experiencias desde la perspectiva de sus protagonistas, otorgando sentido a las acciones desarrolladas en contextos concretos.

En conjunto, la metodología cualitativa y el enfoque narrativo constituyeron herramientas pertinentes para abordar una experiencia profesional compleja, dinámica y situada en un entorno laboral caracterizado por una alta exigencia operativa.

4.2. Técnicas utilizadas

Para la recuperación de información vinculada a la experiencia sistematizada, se emplearon técnicas orientadas a reconstruir de manera reflexiva el proceso de intervención desarrollado desde el Trabajo Social en la gestión de casos laborales complejos.

4.2.1 Entrevistas

En el marco de la investigación cualitativa, la entrevista constituye una herramienta clave para acceder a las percepciones y experiencias que las personas construyen sobre una determinada realidad social. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), la entrevista cualitativa facilita explorar en profundidad la perspectiva de los participantes mediante una interacción directa y flexible, favoreciendo la comprensión de sus experiencias desde su propio marco de referencia.

En el desarrollo de esta sistematización se utilizaron entrevistas semiestructuradas como técnica principal de recolección de información. La elección de entrevistas semiestructuradas permitió disponer de preguntas orientadoras sin restringir la posibilidad de profundizar en aspectos emergentes durante la conversación. Ello facilitó explorar con mayor profundidad las percepciones, experiencias y significados construidos por los actores involucrados en la intervención (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

El uso de esta técnica permitió obtener relatos detallados y contextualizados, ajustando el desarrollo de cada entrevista a la singularidad de las respuestas brindadas por las personas participantes y generando un espacio de diálogo más cercano y reflexivo, especialmente pertinente para abordar experiencias asociadas a situaciones laborales complejas y procesos de intervención social.

Las personas entrevistadas fueron las siguientes:

- Dos trabajadores que atravesaron casos laborales complejos:
 - Un caso oncológico de larga data.
 - Un caso de ausentismo laboral reiterativo.
- Jefe del Área Médica Ocupacional y Bienestar.
- Dos médicos ocupacionales.
- Jefa de Bienestar, Gestión Humana y Sostenibilidad.

- Trabajadora social organizacional del formato.
- Coordinadora de Gestión del Desarrollo Humano.

En total, se realizaron ocho entrevistas.

La selección de participantes se efectuó mediante muestreo intencional, entendido como una estrategia de selección deliberada de informantes que poseen experiencia directa y pertinente respecto del fenómeno estudiado (Otzen & Manterola, 2017).

Bajo este criterio, se priorizó la participación de actores que intervinieron directamente en la gestión de casos laborales complejos durante el periodo agosto 2025 – enero 2026, lo cual permitió recoger información significativa y relevante para el análisis de la experiencia.

Las entrevistas tuvieron una duración aproximada de entre 30 y 45 minutos, se desarrollaron bajo consentimiento informado, fueron grabadas con autorización previa de las personas participantes y posteriormente transcritas para su análisis, en concordancia con el enfoque narrativo adoptado.

4.2.2 Análisis documental

Como técnica complementaria, se recurrió al análisis documental, el cual permitió revisar y examinar información previamente registrada en documentos institucionales vinculados a la experiencia de intervención.

Esta técnica contribuyó a reconstruir el proceso desarrollado y comprender las acciones implementadas a lo largo del tiempo a partir de registros formales generados en la práctica profesional (Jara, 2018).

De manera complementaria, el análisis documental permitió contextualizar la intervención, contrastar la información recogida en las entrevistas y fortalecer la consistencia analítica de la sistematización.

Los documentos revisados fueron:

- Informes sociales.
- Reportes internos.
- Fichas de seguimiento.
- Protocolos y lineamientos institucionales vinculados a bienestar social, salud ocupacional y gestión del desarrollo humano.

La articulación entre entrevistas semiestructuradas y revisión documental favoreció una comprensión más amplia e integral de la experiencia analizada, articulando las voces de los actores involucrados con los registros institucionales disponibles, en coherencia con el enfoque cualitativo y narrativo adoptado.

4.3. Fuentes de información

Las fuentes de información consideradas para la presente sistematización estuvieron conformadas principalmente por insumos producidos en el ejercicio profesional cotidiano, los cuales permitieron reconstruir y analizar la experiencia de intervención desde la práctica del Trabajo Social.

Entre las principales fuentes utilizadas se encuentran:

- Registros y documentos elaborados durante la intervención, tales como informes sociales, reportes internos, fichas de seguimiento y anotaciones vinculadas a los

casos laborales complejos atendidos, los cuales permitieron reconstruir cronológicamente los hechos y comprender la evolución de cada proceso de intervención.

- Documentos institucionales y lineamientos internos, vinculados a los procesos de bienestar social, salud ocupacional, gestión de ausentismo, hostigamiento laboral y gestión de casos complejos, utilizados como marco de referencia para comprender el contexto normativo y organizacional de la intervención.

- Personas entrevistadas, mediante entrevistas semiestructuradas realizadas a actores clave que participaron directa o indirectamente en la gestión de casos laborales complejos. Estas entrevistas incluyeron tanto a trabajadores que atravesaron dichas situaciones como a profesionales de distintas áreas vinculadas al proceso de intervención.

Las entrevistas incluyeron a los siguientes perfiles:

- Trabajadores con casos laborales complejos:
 - Caso 1 – Trabajador con enfermedad oncológica de larga data: brindó información sobre su experiencia durante el proceso de acompañamiento social, las coordinaciones interáreas realizadas y el impacto de la intervención en su proceso de recuperación y permanencia laboral.

- Caso 2 – Trabajadora con ausentismo laboral reiterativo: permitió identificar las causas sociales y personales asociadas al ausentismo, así como conocer su percepción respecto al seguimiento institucional y a las decisiones adoptadas durante el proceso.

- Jefe del Área Médica Ocupacional y Bienestar: aportó información sobre los criterios técnicos empleados para la evaluación de aptitud laboral, descansos médicos, procesos de reincorporación y articulación interáreas en la toma de decisiones.

- Médicos ocupacionales: brindaron la perspectiva clínica respecto de los casos atendidos, así como su experiencia en la coordinación con otras áreas y los principales desafíos observados en la gestión de situaciones complejas de salud.
- Jefa de Bienestar, Gestión Humana y Sostenibilidad: proporcionó información sobre la visión estratégica del área, los lineamientos institucionales y el posicionamiento del Trabajo Social dentro de la estructura organizacional.
- Trabajadora social organizacional del formato: permitió contrastar la experiencia desde una mirada profesional complementaria, identificando aprendizajes, desafíos y tensiones presentes en la intervención.
- Coordinadora de Gestión del Desarrollo Humano: brindó información sobre el impacto de los casos en la dinámica organizacional, la gestión del talento humano y los procesos de toma de decisiones desde el área de gestión humana.

La integración de estas fuentes permitió articular la experiencia práctica con diversas perspectivas institucionales, favoreciendo un análisis más amplio, integral y contextualizado de la intervención desarrollada.

4.4. Criterios éticos

El proceso de sistematización se desarrolló respetando los principios éticos del Trabajo Social y el enfoque de derechos humanos, garantizando en todo momento la confidencialidad de la información y el resguardo de la identidad de las personas participantes.

Para la realización de las entrevistas se consideraron los siguientes criterios éticos:

- Consentimiento informado: se explicó a cada participante el propósito académico del estudio, el uso previsto de la información y su derecho a retirarse en cualquier momento sin consecuencia alguna.
- Autorización para grabación: se solicitó autorización previa para registrar las entrevistas en audio, empleándose dichas grabaciones exclusivamente para la transcripción de la información.
- Confidencialidad y anonimato: se utilizaron códigos y pseudónimos para resguardar la identidad de las personas participantes, omitiendo cualquier dato que pudiera permitir su identificación.
- Resguardo de la información: las grabaciones y documentos fueron almacenados en dispositivos protegidos con acceso restringido y eliminados una vez concluido el proceso de análisis.
- Uso exclusivamente académico: la información obtenida fue utilizada únicamente con fines académicos, evitando cualquier uso que pudiera generar perjuicio o vulneración de derechos.

La aplicación de estos criterios permitió asegurar una práctica investigativa ética, responsable y coherente con los principios del Trabajo Social y el respeto por la dignidad de las personas participantes.

5. RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA

5.1. Principales características del contexto organizacional en la gestión de casos laborales complejos

En relación con el primer objetivo específico, orientado a identificar las principales características del contexto organizacional que incidieron en la intervención del Trabajo Social en la gestión de casos laborales complejos, se analizan los testimonios

obtenidos mediante entrevistas semiestructuradas realizadas a trabajadores, profesionales del área médica ocupacional, jefaturas y otros actores vinculados a la gestión del desarrollo humano.

La revisión de estos testimonios permite reconstruir la experiencia desde distintas perspectivas, integrando tanto la mirada de quienes atravesaron directamente situaciones complejas como la de quienes participaron en su abordaje desde diferentes niveles de la organización. Bajo esta lógica, los casos no son analizados como hechos aislados, sino en estrecha relación con el contexto laboral en el que se producen y gestionan.

A partir de la información recogida, se observa que el contexto organizacional del sector retail bajo el formato Hard Discount se caracteriza por una alta exigencia operativa, una dinámica laboral acelerada, multifuncionalidad en los puestos y reducida capacidad de adaptación frente a situaciones personales o de salud que afectan a las y los trabajadores.

Desde la experiencia de las personas entrevistadas, se advierte que las problemáticas personales y de salud no solo repercuten en su bienestar individual, sino también en su capacidad de sostener la continuidad y el rendimiento laboral dentro de la organización.

Empecé a faltar porque ya no podía con el cansancio y las molestias [...] tenía que ir a las quimios y no podía cumplir igual en el trabajo [...] mi sueldo bajaba porque ya no era constante y eso me preocupaba por mi familia. (Trabajador 1, entrevista personal, 21 de marzo del 2026).

Sentía que estaba fallando en mi responsabilidad [...] ya no rendía igual en el trabajo. (Trabajador 1, entrevista personal, 21 de marzo del 2026).

Yo faltaba bastante [...] no me sentía bien [...] sentía que ya no estaba cumpliendo como debía. (Trabajadora 2, entrevista personal, 21 de marzo del 2026).

Todo se me juntó [...] los problemas en mi casa, la violencia, el tema con la bebida [...] ya ni podía levantarme para ir a trabajar. (Trabajadora 2, entrevista personal, 21 de marzo del 2026).

Los testimonios expuestos muestran que las dificultades personales y de salud trascienden la esfera privada de las y los trabajadores y terminan impactando directamente en su permanencia y desempeño laboral, particularmente en entornos donde el margen de flexibilidad es reducido.

Desde la experiencia profesional sistematizada, ello permitió advertir que el ausentismo no podía leerse únicamente como una conducta individual o una falta de compromiso, sino como la expresión de múltiples factores que se entrecruzaban en cada caso: enfermedades, afectaciones emocionales, dinámicas familiares complejas, limitaciones económicas y dificultades para acceder de manera oportuna a atención médica continua.

En la práctica, esto exigía abordar cada situación desde una mirada integral, procurando comprender no solo el hecho puntual que motivaba la ausencia, sino también el contexto personal y social en el que dicha situación se desarrollaba. Del mismo modo, se observó que muchas de estas problemáticas no eran advertidas inicialmente por la línea operativa o por las jefaturas inmediatas, generándose lecturas centradas únicamente en el rendimiento o el incumplimiento, sin profundizar en las causas que daban origen a dichas conductas.

Los casos complejos no solo son por el diagnóstico [...] hay colaboradores que tienen múltiples descansos médicos o procesos largos que no logran cerrarse adecuadamente. (Médico ocupacional 1, entrevista personal, 22 de marzo del 2026).

Los puestos son altamente operativos y demandan esfuerzo físico, por lo que se deben ajustar funciones o incluso cambiar de área. (Médico ocupacional 1, entrevista personal, 22 de marzo del 2026).

Desde la perspectiva médico-ocupacional, la complejidad de los casos no se encuentra únicamente en la existencia de una enfermedad o diagnóstico, sino en la forma

en que dicha condición impacta funcionalmente en el desempeño laboral y en la posibilidad real de sostener determinadas tareas dentro del puesto.

Esta apreciación se complementa con lo señalado por la jefatura del área médica ocupacional, quien refiere que el área participa activamente en procesos de evaluación multidisciplinaria cuando los casos presentan componentes de salud asociados y revisten un mayor nivel de complejidad.

El área médica ocupacional es parte de la evaluación multidisciplinaria con operaciones, bienestar y relaciones laborales en casos con arraigo laboral que revistan complejidad y tengan un componente de salud asociado. (Jefe del área médica ocupacional y bienestar, entrevista personal, 29 de marzo del 2026).

En este escenario, la dificultad no se vinculaba únicamente con el diagnóstico o la condición médica de la persona trabajadora, sino también con la viabilidad real de adaptar el puesto o implementar ajustes funcionales acordes a las recomendaciones técnicas emitidas. En muchos casos, estas posibilidades se encontraban restringidas por las propias características operativas del sector retail.

Desde la práctica del Trabajo Social, ello implicaba coordinar de manera constante con el área médica ocupacional, el área de gestión del desarrollo humano y jefaturas operativas para evaluar alternativas de reubicación, adecuación de funciones o ajustes temporales que favorecieran la recuperación y permanencia laboral de la persona trabajadora. No obstante, dichas alternativas no siempre resultaban factibles ni podían ejecutarse con la rapidez que varios casos requerían.

Como consecuencia, se configuraban escenarios en los que los procesos de recuperación o reincorporación laboral quedaban condicionados por las limitaciones estructurales de la operación, evidenciándose una tensión permanente entre las recomendaciones orientadas al resguardo de la salud y las exigencias propias del negocio.

A ello se suma que distintos actores organizacionales advirtieron que los casos laborales complejos no afectan únicamente a la persona directamente involucrada, sino que generan repercusiones en la dinámica general de trabajo, el clima laboral y la continuidad de la operación.

Los casos complejos afectan no solo al colaborador, sino a todo el equipo [...] generan desmotivación y afectan la productividad. (Coordinadora de desarrollo humano, entrevista personal, 18 de marzo del 2026).

Es importante evaluar desde una mirada integral [...] no solo resolver el caso, sino entender qué lo generó. (Coordinadora de desarrollo humano, entrevista personal, 18 de marzo del 2026).

El área de bienestar no solo es soporte [...] también impacta en temas como clima laboral, ausentismo y rotación. (Jefa de bienestar, entrevista personal, 26 de marzo del 2026).

No es solo resolver el caso [...] es entender qué hay detrás [...] ver al colaborador de manera 360. (Jefa de bienestar, entrevista personal, 26 de marzo del 2026).

Al ser tan operativo no siempre hay espacio para hacer adaptaciones [...] los tiempos son muy rápidos y no siempre permiten un seguimiento profundo. (Trabajadora social, entrevista personal, 25 de marzo del 2026).

La rotación de personal también afecta [...] porque se pierde continuidad en los casos. (Trabajadora social, entrevista personal, 25 de marzo del 2026).

Estos testimonios permiten advertir que la complejidad de los casos trasciende el plano individual y adquiere una dimensión organizacional más amplia, en tanto repercute simultáneamente en variables como el clima laboral, la productividad, la continuidad operativa y la estabilidad de los equipos de trabajo.

De igual manera, se evidencia que la velocidad de la operación, la presión por el cumplimiento de objetivos y la alta rotación de personal restringen las posibilidades de desarrollar intervenciones prolongadas o altamente personalizadas. En este marco, la intervención profesional debía ajustarse continuamente a las condiciones reales de la operación, priorizando situaciones según su nivel de urgencia e impacto.

En esta línea, Jara (2018) sostiene que la sistematización de experiencias permite comprender cómo las prácticas profesionales se desarrollan en contextos específicos

atravesados por condiciones estructurales que inciden directamente en la intervención. De manera complementaria, Matus (2011) plantea que el Trabajo Social contemporáneo se desarrolla en escenarios complejos que demandan una comprensión integral de las múltiples dimensiones que configuran la práctica profesional.

Desde la experiencia sistematizada, ello implicaba que el Trabajo Social no limitara su accionar al acompañamiento individual de las y los trabajadores, sino que asumiera también funciones de orientación a jefaturas, sensibilización frente a determinadas problemáticas y articulación permanente con distintas áreas institucionales para favorecer una comprensión más integral de cada situación.

De esta forma, la intervención se desarrollaba bajo una lógica de equilibrio constante entre el análisis social de los casos y las posibilidades reales de respuesta institucional, procurando construir alternativas técnicamente sustentadas, pero viables dentro de un entorno altamente demandante.

A partir del conjunto de testimonios analizados, puede afirmarse que el contexto organizacional del sector retail bajo el formato Hard Discount constituye un factor estructural determinante en la gestión de casos laborales complejos. La alta demanda operativa, la presión por el cumplimiento de indicadores, la limitada flexibilidad estructural y la necesidad de respuestas inmediatas configuran un escenario que no solo influye en la aparición o agudización de determinadas problemáticas laborales, sino también en las posibilidades concretas de respuesta institucional frente a ellas.

En este marco, las problemáticas que atraviesan las y los trabajadores no pueden comprenderse de manera aislada, sino como el resultado de la interacción entre condiciones personales, factores de salud y exigencias estructurales del entorno laboral en el que desarrollan sus funciones.

Desde esta experiencia, se advierte que uno de los principales desafíos del Trabajo Social no consiste únicamente en comprender las problemáticas individuales de las y los trabajadores, sino en intervenir dentro de un contexto organizacional que condiciona estructuralmente las alternativas de respuesta, demandando una práctica profesional flexible, crítica, inmediata y articulada con múltiples actores institucionales.

Puede sostenerse, a partir de la experiencia que la gestión de casos laborales complejos en el sector retail exige comprender que la intervención social no se desarrolla en escenarios neutros, sino en estructuras organizacionales que condicionan permanentemente las posibilidades de acción profesional. En ese marco, el desafío del Trabajo Social radica no solo en responder a las necesidades de las y los trabajadores, sino en construir estrategias de intervención viables dentro de contextos institucionales altamente demandantes y restrictivos.

5.2. Rol del trabajador social en la articulación interáreas

En correspondencia con el segundo objetivo específico de la sistematización, referido al análisis del rol del Trabajo Social en la articulación interáreas durante el abordaje de casos laborales complejos, se revisan los testimonios obtenidos mediante entrevistas semiestructuradas aplicadas a profesionales de bienestar social, salud ocupacional, gestión del desarrollo humano y otros actores vinculados a los procesos de decisión institucional.

Asimismo, se evidencia que el área médica reconoce los límites de su intervención cuando las problemáticas trascienden lo clínico, lo que refuerza la necesidad de una mirada interdisciplinaria en la gestión de los casos para que sean abordados de una manera transversal.

Cuando un caso afecta la operación, se tienen que tomar decisiones rápidas [...] pero siempre tratando de evaluar el contexto del trabajador. (Coordinadora de gestión del desarrollo humano, entrevista personal, 18 de marzo del 2026).

Se coordina con bienestar para tener más información del caso [...] porque no todo es operativo, también hay factores personales que influyen. (Coordinadora de gestión del desarrollo humano, entrevista personal, 18 de marzo del 2026).

Desde la perspectiva de la gestión del desarrollo humano, se evidencia que la toma de decisiones requiere integrar tanto los aspectos operativos como las condiciones personales de las y los trabajadores, lo cual genera un plus al momento de realizar la intervención, así como en las gestiones y desarrollo a lo largo del caso.

Desde la práctica, el Trabajo Social cumple un rol clave al aportar información social relevante que permite comprender el caso de manera más amplia y panorámica. En la práctica profesional analizada, ello implicaba brindar informes sociales, seguimientos continuos, articulación y derivación con las áreas correspondientes, orientar a las jefaturas operativas y participar en espacios de coordinación donde se definían acciones a seguir.

Asimismo, se observa que la articulación no siempre es lineal, ya que muchas decisiones deben tomarse en tiempos cortos, lo que exige una comunicación constante y una capacidad de respuesta oportuna e inmediata por parte del área de bienestar social.

El Trabajo Social cumple un rol importante porque permite ver más allá del problema inmediato [...] ayuda a entender qué hay detrás del caso. (Jefa de bienestar, entrevista personal, 26 de marzo del 2026).

Muchas veces somos el nexo entre áreas [...] porque hablamos con todos [...] con el trabajador, con el médico, con operaciones. (Trabajadora social, entrevista personal, 25 de marzo del 2026).

No es solo acompañar [...] también es gestionar, coordinar, insistir [...] porque si no, los casos se quedan a medias. (Trabajadora social, entrevista personal, 25 de marzo del 2026).

A partir de estos testimonios, se evidencia una tensión estructural entre las condiciones personales de las y los trabajadores y las exigencias del entorno laboral, la cual no responde a casos aislados, sino a la dinámica propia del sector.

La experiencia permitió evidenciar que el rol no solo implicaba coordinar acciones, sino también mediar entre distintas perspectivas, muchas veces con intereses distintos y cada área buscando ser la menos afectada o impactada. Por ejemplo, mientras el área médica prioriza la recuperación, la operación busca continuidad y es en ese punto donde el Trabajo Social debe facilitar el diálogo y construir alternativas viables para que las y los trabajadores no se vean afectados en estos puntos de quiebre.

Asimismo, se evidencia que la articulación requiere seguimiento sostenido, ya que muchos casos se prolongan en el tiempo y demandan coordinación permanente entre áreas.

A veces la comunicación no fluye como debería [...] cada área maneja sus tiempos y eso puede retrasar la gestión. (Trabajadora social, entrevista personal, 25 de marzo del 2026).

No siempre se logra una intervención integral [...] porque las decisiones también dependen de la operación. (Coordinadora de gestión del desarrollo humano, entrevista personal, 18 de marzo del 2026).

A pesar de la importancia de la articulación interáreas, se identifican limitaciones relacionadas con la comunicación, los tiempos de respuesta y las prioridades que tiene cada área.

Esta dificultad también fue advertida desde la jefatura médica ocupacional, donde se señaló que uno de los principales obstáculos radica en la ausencia de un liderazgo formal y sostenido para la gestión transversal de los casos.

Es difícil la articulación entre áreas porque no siempre hay un área encargada que lidere proactivamente todos los casos; generalmente toma el liderazgo el área que tiene mayor repercusión frente al caso. (Jefe del área médica ocupacional y bienestar, entrevista personal, 29 de marzo del 2026).

Lo anterior evidencia que la articulación interáreas, en muchos casos, se desarrolla bajo una lógica reactiva más que estructurada, lo que puede generar abordajes

fragmentados o dependientes de la urgencia que cada caso represente para determinadas áreas.

Las limitaciones descritas permiten advertir que la articulación interáreas no siempre se desarrolla bajo una lógica estructurada o planificada, lo que podía afectar la continuidad del seguimiento de los casos, debido a que en muchos casos responde a dinámicas reactivas determinadas por la urgencia o repercusión que cada situación genera dentro de la organización.

Desde la práctica profesional, ello se traducía en dificultades para coordinar acciones de manera oportuna, afectando en determinados casos la continuidad y seguimiento de las intervenciones realizadas. A su vez, se identificó que la lógica operativa de la organización podía restringir la implementación de algunas medidas propuestas desde el ámbito social, especialmente cuando estas entraban en tensión con las prioridades inmediatas de la operación.

En este escenario, el Trabajo Social debía desarrollar estrategias orientadas a sostener la articulación entre áreas a lo largo del proceso de intervención, incluso en contextos institucionales donde las condiciones para ello no siempre resultaban favorables.

En esa línea, Ander-Egg (2011) sostiene que el Trabajo Social implica una práctica sustentada en la articulación de distintos saberes y actores, particularmente en escenarios donde la complejidad de las problemáticas exige abordajes interdisciplinarios. De manera complementaria, Carballada (2002) señala que la intervención social se desarrolla en espacios atravesados por múltiples dimensiones y racionalidades, lo que demanda procesos de coordinación permanentes entre diversos actores institucionales.

A partir de lo analizado, puede sostenerse que la gestión de casos laborales complejos requiere necesariamente de una intervención articulada entre distintas áreas, dentro de la cual el Trabajo Social asume un rol estratégico como eje integrador del proceso.

Desde esta experiencia, se advierte que la articulación interáreas no solo favorece una gestión más ordenada de los casos, sino que amplía la posibilidad de construir respuestas más integrales, equilibrando las necesidades de las y los trabajadores con las exigencias organizacionales propias del sector retail.

5.3. Tensiones existentes entre las necesidades sociales

En atención al tercer objetivo específico de la sistematización, centrado en examinar las tensiones existentes entre las necesidades sociales de las y los trabajadores y las exigencias operativas de la empresa, se revisan los testimonios obtenidos mediante entrevistas semiestructuradas realizadas a trabajadores, profesionales del área médica ocupacional, gestión del desarrollo humano y Trabajo Social.

La revisión de estos testimonios permite advertir que la intervención profesional se desarrolla en un escenario donde convergen demandas sociales y exigencias organizacionales que no siempre logran armonizarse, generando tensiones permanentes durante la gestión de casos laborales complejos.

A partir de la información recogida, se identifica que una de las principales características del contexto organizacional analizado es la tensión constante entre la necesidad institucional de sostener la continuidad operativa y la obligación de atender situaciones personales, familiares y de salud que afectan a las y los trabajadores.

En ese sentido, las decisiones no solo responden a criterios técnicos o sociales, sino también a las demandas propias de la operación, lo que influye directamente en la forma en que se gestionan los casos y cómo pueden abordarse.

Yo sabía que tenía que ir a trabajar, pero no podía [...] no me sentía bien ni física ni emocionalmente [...] y aun así pensaba que podían despedirme. (Trabajador 1, entrevista personal, 21 de marzo del 2026).

Sentía que tenía que cumplir sí o sí [...] aunque no estuviera bien [...] porque si no iba, afectaba al equipo y también me perjudicaba a mí. (Trabajador 1, entrevista personal, 21 de marzo del 2026).

A partir de estos testimonios, se puede identificar que las y los trabajadores enfrentan una tensión constante entre su estado personal y las exigencias del entorno laboral, ocasionando en algunos casos, repercusiones en el estado de su salud mental.

Bajo la mirada del Trabajo Social, la situación se evidenciaba en casos donde las personas, aun encontrándose en condiciones de salud desfavorables o atravesando situaciones personales complejas, sentían la necesidad de cumplir con sus funciones por temor a sanciones o a afectar la dinámica del equipo, sin tener en consideración las repercusiones no favorables que podrían ocasionar estas acciones.

En la práctica, esto reflejaba una canalización interna de la lógica operativa, donde el cumplimiento del trabajo tenía prioridad incluso por encima del bienestar personal de las y los trabajadores, lo que puede agravar las condiciones de salud o generar mayor desgaste en el bienestar emocional.

Se dan restricciones médicas, pero muchas veces no se pueden aplicar completamente [...] porque el puesto exige esfuerzo físico constante. (Médico ocupacional 1, entrevista personal, 22 de marzo del 2026).

Hay casos donde se recomienda descanso o adaptación [...] pero no siempre es viable por la dinámica de la operación. (Médico ocupacional 2, entrevista personal, 22 de marzo del 2026).

Desde el enfoque médico ocupacional, se evidencia que existe una tensión entre las recomendaciones técnicas orientadas a la recuperación de las y los trabajadores y las

condiciones reales del entorno laboral del sector retail. Esta tensión fue descrita de manera explícita por la jefatura del área médica ocupacional.

El objetivo principal de la operación y el área médica pueden ser muchas veces antagónicos. La operación necesita recurso humano disponible para cumplir con sus indicadores, mientras que salud ocupacional debe priorizar la prevención, protección y promoción de la salud. (Jefe del área médica ocupacional y bienestar, entrevista personal, 29 de marzo del 2026).

Este testimonio refuerza la existencia de una tensión estructural entre la lógica productiva de la organización y los criterios técnicos de resguardo de la salud laboral, configurando un escenario de negociación permanente en la gestión de los casos complejos.

En ese sentido, si bien se establecen lineamientos médicos, su aplicación se ve limitada por la naturaleza operativa de los puestos, lo que puede dificultar los procesos de recuperación de las y los trabajadores o generar prolongación de los casos, dificultando aún más la dinámica de las tiendas y ambiente laboral, puesto que se genera sobrecarga de funciones en otros miembros del equipo.

Desde la práctica del Trabajo Social, ello implicaba gestionar expectativas tanto de las y los trabajadores como de la organización, explicando las limitaciones existentes y buscando alternativas que permitan equilibrar ambas necesidades, priorizando el bienestar y la salud integral del protagonista del caso.

La operación no puede detenerse [...] entonces hay que buscar soluciones rápidas [...] aunque no siempre sean las ideales. (Coordinadora de gestión del desarrollo humano, entrevista personal, 18 de marzo del 2026).

Se trata de apoyar al trabajador, pero también hay que cumplir con los objetivos [...] y eso a veces genera conflictos en la toma de decisiones. (Coordinadora de gestión del desarrollo humano, entrevista personal, 18 de marzo del 2026).

Desde la gestión organizacional, se evidencia que las decisiones están atravesadas por la necesidad de garantizar la continuidad del servicio, puesto que este factor es crucial

en sus indicadores, lo que puede entrar en conflicto con las necesidades de las y los trabajadores.

Bajo estas condiciones, las soluciones adoptadas no siempre responden a lo ideal desde una perspectiva social o médica, sino a lo que es viable y adaptable dentro del contexto operativo en el cual se suscita la contingencia.

El proceso sistematizado suponía que dentro de la intervención muchas decisiones se tomaran en escenarios de presión y rapidez, donde era necesario priorizar, negociar y buscar alternativas que permitieran sostener tanto la operación como el acompañamiento al trabajador o trabajadora.

Muchas veces estamos en medio [...] tratando de equilibrar lo que necesita el trabajador y lo que necesita la empresa. (Trabajadora social, entrevista personal, 25 de marzo del 2026).

No siempre se puede hacer todo lo que quisiéramos [...] pero tratamos de buscar la mejor opción posible para el trabajador. (Trabajadora social, entrevista personal, 25 de marzo del 2026).

Desde estos testimonios, se identifica que el Trabajo Social asume un rol de mediación frente a las tensiones existentes entre las necesidades sociales de las y los trabajadores y las exigencias organizacionales, procurando construir puntos de equilibrio entre ambas dimensiones y favorecer alternativas de respuesta institucional viables.

Desde la práctica profesional, este rol suponía gestionar conflictos, facilitar el diálogo entre áreas y acompañar procesos de toma de decisiones en los que las alternativas adoptadas no siempre resultaban plenamente favorables para ninguna de las partes involucradas, pero sí representaban las opciones más viables dentro del escenario institucional existente.

En esa línea, Matus (2011) plantea que el Trabajo Social contemporáneo se ejerce en escenarios de elevada complejidad, donde la intervención demanda considerar de

manera simultánea diversos actores, intereses y dimensiones. En complemento, Carballada (2002) señala que la intervención social se despliega en contextos atravesados por racionalidades distintas, circunstancia que exige del profesional una actuación estratégica y mediadora.

Desde esta perspectiva, la práctica del Trabajo Social dentro del contexto analizado se configuraba como un ejercicio permanente de negociación, en el que resultaba indispensable adoptar decisiones técnicamente fundamentadas, pero ajustadas a las restricciones estructurales impuestas por el entorno organizacional.

La experiencia sistematizada permite advertir que la tensión entre las necesidades sociales de las y los trabajadores y las exigencias operativas de la empresa no constituye una situación excepcional, sino una condición inherente a la gestión de casos laborales complejos en el sector retail.

Aunque dichas tensiones forman parte de la dinámica estructural de este tipo de organizaciones y no pueden ser suprimidas totalmente, la experiencia evidencia que es posible abordarlas de manera más favorable mediante intervenciones articuladas, estratégicas y sustentadas en una comprensión integral de las necesidades de las y los trabajadores.

5.4. Aprendizajes y desafíos surgidos en la práctica profesional

En atención al cuarto objetivo específico de la sistematización, orientado a reconocer los aprendizajes y desafíos surgidos en la práctica profesional a partir de la experiencia de intervención en la gestión de casos laborales complejos, se revisan los testimonios obtenidos mediante entrevistas semiestructuradas aplicadas a profesionales de bienestar social, salud ocupacional y gestión del desarrollo humano.

Este apartado busca recuperar las principales reflexiones derivadas de la experiencia práctica, identificando tanto los aprendizajes construidos durante la intervención como las dificultades enfrentadas en el ejercicio profesional dentro de un contexto organizacional altamente operativo.

A partir de la información recogida, se advierte que la gestión de casos laborales complejos ha generado aprendizajes significativos vinculados a la intervención interdisciplinaria, la toma de decisiones en escenarios de presión y el desarrollo de habilidades de comunicación, negociación y adaptación frente a contextos cambiantes.

Del mismo modo, se identifican desafíos asociados a las limitaciones estructurales del contexto organizacional, la articulación interáreas y la atención de casos en entornos de alta demanda operativa.

He aprendido que cada caso es distinto [...] no se puede aplicar una sola forma de intervenir [...] hay que adaptarse a cada situación. (Trabajadora social, entrevista personal, 25 de marzo del 2026).

El acompañamiento no es solo escuchar [...] también es orientar, gestionar y hacer seguimiento constante. (Trabajadora social, entrevista personal, 25 marzo del 2026).

Muchas veces el trabajo no se ve de inmediato [...] pero el impacto está en el proceso. (Jefa de bienestar, entrevista personal, 26 de marzo del 2026).

A partir de estos testimonios, se identifica que uno de los principales aprendizajes construidos en la práctica del Trabajo Social es la necesidad de desarrollar intervenciones flexibles, ajustadas a la singularidad de cada caso y alejadas de respuestas estandarizadas.

Desde la práctica sistematizada, suponía comprender que cada situación requería un análisis particular y contextualizado, sustentado en la valoración integral de las condiciones personales, familiares y laborales que atravesaban a las y los trabajadores.

Asimismo, se advierte que el acompañamiento social trasciende la escucha activa, incorporando funciones de orientación, gestión y seguimiento permanente, lo que reafirma el carácter integral de la intervención profesional.

Se aprende a trabajar con otras áreas [...] a entender sus tiempos y sus formas [...] no siempre es fácil. (Trabajadora social, entrevista personal, 25 de marzo del 2026).

Las decisiones no siempre son ideales [...] pero se busca lo más viable dentro del contexto. (Coordinadora de gestión del desarrollo humano, entrevista personal, 18 de marzo del 2026).

A partir de los testimonios analizados, se reconoce como aprendizaje relevante la necesidad de desarrollar capacidades para el trabajo articulado con distintas áreas de la organización, comprendiendo sus enfoques, tiempos de respuesta, lineamientos internos y limitaciones operativas.

En este marco, la toma de decisiones se configura como un proceso complejo en el que no siempre es posible alcanzar alternativas ideales para todas las partes involucradas, por lo que frecuentemente deben priorizarse aquellas opciones que resultan técnica y operativamente viables dentro del contexto organizacional.

Ello demanda del Trabajo Social el fortalecimiento de habilidades de negociación y mediación orientadas a construir acuerdos que permitan compatibilizar, en la mayor medida posible, el bienestar de las y los trabajadores con las exigencias de la operación.

Uno de los mayores retos es el tiempo [...] todo es rápido [...] y no siempre se puede hacer el seguimiento como quisiéramos. (Trabajadora social, entrevista personal, 25 de marzo del 2026).

La carga operativa es alta [...] y eso limita muchas veces el trabajo más profundo. (Jefa de bienestar, entrevista personal, 26 de marzo del 2026).

Hay casos que son muy complejos [...] y no siempre se logran los resultados esperados. (Médico ocupacional 1, entrevista personal, 22 de marzo del 2026).

A partir de estos testimonios, se evidencia que uno de los principales desafíos en la intervención del Trabajo Social radica en las limitaciones de tiempo y recursos

disponibles, situación que restringe el desarrollo de procesos de acompañamiento más profundos y sostenidos.

Desde la experiencia profesional sistematizada, ello implicaba priorizar casos, administrar tiempos y adoptar decisiones rápidas en escenarios de alta demanda operativa, lo que en ocasiones generaba una percepción de intervención parcial o insuficiente.

Asimismo, se advierte que la complejidad de determinados casos puede superar las posibilidades de intervención individual del área, haciendo necesario reconocer los límites del rol profesional y reforzar el trabajo articulado con otras instancias institucionales.

Hay casos que te afectan [...] porque ves situaciones muy difíciles [...] y no siempre puedes hacer todo lo que quisieras. (Trabajadora social, entrevista personal, 25 de marzo del 2026).

Es importante aprender a manejar la carga emocional [...] porque el trabajo también impacta en uno. (Trabajadora social, entrevista personal, 25 de marzo del 2026).

A partir de los testimonios analizados, se identifica que una de las principales dificultades que enfrenta el Trabajo Social en este tipo de intervención se relaciona con la limitación de tiempo y recursos disponibles, factor que reduce la posibilidad de desarrollar procesos de acompañamiento más prolongados y profundos.

En la práctica profesional sistematizada, esta situación obligaba a priorizar casos, distribuir tiempos de atención y adoptar decisiones con rapidez en escenarios de alta demanda operativa, circunstancia que en determinados momentos generaba la percepción de que la intervención no alcanzaba el nivel de profundidad deseado.

De igual manera, la experiencia permitió advertir que algunos casos presentan niveles de complejidad que exceden las posibilidades de intervención individual del área,

haciendo necesario reconocer los límites del rol profesional y fortalecer la articulación con otras instancias institucionales.

En esta línea, desde la jefatura médica ocupacional se planteó la conveniencia de fortalecer la estructura institucional de abordaje mediante mecanismos formales de coordinación interdisciplinaria.

Para mejorar la gestión de estos casos debería conformarse un comité especializado y entrenado en normativa laboral, conocimientos de seguridad y salud en el trabajo y gestión de bienestar. (Jefe del área médica ocupacional y bienestar, entrevista personal, 29 de marzo del 2026).

Este planteamiento evidencia la necesidad institucional de avanzar hacia esquemas más estructurados de evaluación interdisciplinaria, orientados no solo a responder ante la contingencia, sino también a incorporar una lógica preventiva en el tratamiento de casos complejos.

En esa línea, Ander-Egg (2011) sostiene que el Trabajo Social se fortalece mediante la reflexión crítica sobre la práctica y la experiencia acumulada en la acción profesional. De manera complementaria, Matus (2011) plantea que el ejercicio profesional contemporáneo exige una comprensión estratégica e integral de escenarios caracterizados por su complejidad.

La experiencia sistematizada permite afirmar que la gestión de casos laborales complejos ha contribuido al fortalecimiento de competencias centrales para el ejercicio profesional del Trabajo Social, particularmente en lo referido a la adaptabilidad, la articulación interáreas, la capacidad analítica y la toma de decisiones en escenarios de alta complejidad.

Asimismo, el proceso permitió identificar desafíos estructurales y emocionales que ponen de manifiesto que este campo de intervención demanda no solo dominio

técnico, sino también capacidad para sostener criterios profesionales bajo presión operativa, gestionar el impacto emocional derivado de la práctica y actuar estratégicamente dentro de marcos institucionales restrictivos.

En ese sentido, la experiencia reafirma que el aprendizaje profesional en el ámbito organizacional se construye no solo desde la formación académica, sino también desde el análisis crítico de la práctica, la confrontación con escenarios complejos y la elaboración constante de respuestas situadas frente a problemáticas que no admiten soluciones uniformes.

6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

6.1. La sistematización de experiencias como proceso de construcción de conocimiento desde la práctica

La sistematización de experiencias permite analizar críticamente la práctica profesional y trascender una mirada exclusivamente descriptiva sobre lo realizado. Su valor no se limita a organizar cronológicamente las acciones desarrolladas, sino en generar el análisis de las decisiones adoptadas, de los factores que incidieron en la intervención y de los aprendizajes que emergen de la experiencia desarrollada.

En esa línea, Jara (2018) señala que sistematizar implica reconstruir la experiencia con el propósito de comprender su lógica interna y los sentidos que atraviesan su desarrollo. Esta perspectiva adquiere particular relevancia en contextos organizacionales como el sector retail, donde la alta exigencia operativa y la necesidad de respuesta inmediata suelen dificultar la existencia de espacios para la reflexión crítica sobre la práctica profesional.

Durante la experiencia analizada, dicha dinámica se evidenció de manera reiterada. La presión institucional por responder con rapidez, sumada al elevado volumen de casos y a la carga operativa cotidiana, generaba que numerosas intervenciones fueran resueltas de forma inmediata, priorizándose la acción práctica sobre el análisis reflexivo de cada proceso.

Fue recién en el marco de la sistematización que resultó posible revisar con mayor detenimiento las decisiones adoptadas y reconocer los factores que incidían en esa forma de intervención.

A partir de este ejercicio de análisis, se advirtió que la intervención del Trabajo Social en la gestión de casos laborales complejos no se desarrolla bajo esquemas lineales o estandarizados. Por el contrario, cada situación exige una lectura contextual específica, ajustes permanentes y decisiones adaptadas a las particularidades del caso.

Asimismo, la reconstrucción de la experiencia permitió identificar elementos que en la dinámica cotidiana no siempre resultaban visibles, entre ellos las tensiones entre áreas, las limitaciones institucionales que incidían en determinadas decisiones y el impacto concreto que el acompañamiento social producía en la trayectoria laboral y personal de las y los trabajadores.

Muchos de estos aspectos solo pudieron evidenciarse con claridad al analizar la experiencia de manera retrospectiva, lo que demuestra el valor de la sistematización como mecanismo de profundización analítica de la práctica profesional.

En ese sentido, la sistematización no solo aporta al ámbito académico, sino que constituye también una herramienta de fortalecimiento profesional, al favorecer la producción de conocimiento situado construido desde la propia experiencia de intervención. En concordancia con ello, Matus (2011) sostiene que el Trabajo Social

contemporáneo demanda una práctica reflexiva capaz de articular la experiencia profesional con el análisis crítico de la realidad intervenida.

Desde una perspectiva disciplinar, esta posibilidad de reinterpretar la práctica adquiere especial relevancia cuando se reconoce que la intervención profesional no puede analizarse de forma separada de su contexto institucional. En esa línea, Carballada (2002) sostiene que toda intervención en lo social se encuentra atravesada por el escenario institucional en el que se desarrolla, mientras que Rozas Pagaza (2001) plantea que la intervención debe comprenderse como un proceso situado, condicionado por múltiples mediaciones organizacionales, institucionales y sociales.

En síntesis, la experiencia sistematizada permitió advertir que muchas de las decisiones adoptadas durante la intervención no respondían exclusivamente a criterios técnicos, sino también a condicionantes institucionales y organizacionales que en la práctica cotidiana no siempre resultaban plenamente evidentes.

Ello reafirma la necesidad de promover espacios de reflexión profesional que posibiliten analizar críticamente la intervención más allá de la inmediatez operativa propia del contexto organizacional.

6.2. El Trabajo Social en contextos organizacionales altamente operativos

Uno de los hallazgos más significativos de la experiencia sistematizada es que el ejercicio del Trabajo Social dentro del sector retail se desarrolla en un entorno caracterizado por altos niveles de exigencia operativa, donde predominan la rapidez en la ejecución, el cumplimiento permanente de indicadores y la necesidad de asegurar la continuidad del servicio.

En este tipo de contextos, la intervención social rara vez puede ejecutarse en condiciones ideales. Con frecuencia, las decisiones deben adoptarse en plazos reducidos, con información parcial y bajo presión simultánea de diversas áreas institucionales, situación que incrementa la complejidad del ejercicio profesional.

Ello implica que el trabajador social no solo deba responder a las necesidades de las y los trabajadores, sino también a las exigencias operativas y organizacionales propias de la institución.

Desde esta perspectiva, Ander-Egg (2011) sostiene que el Trabajo Social constituye una práctica situada, cuya comprensión exige considerar el contexto específico en el que se desarrolla. En la experiencia analizada, dicho contexto organizacional delimitaba de manera directa los tiempos de intervención, los márgenes de acción y las posibilidades concretas de respuesta profesional.

Esta realidad puede comprenderse también desde los aportes de Netto (2002), quien señala que el Trabajo Social se inserta en instituciones atravesadas por lógicas organizacionales que frecuentemente entran en tensión con las necesidades sociales. Bajo esta lógica, la intervención profesional no se orienta exclusivamente hacia las personas involucradas, sino también hacia las estructuras institucionales que condicionan las decisiones adoptadas.

En ese marco, la experiencia permitió advertir que el Trabajo Social no solo se basa en la atención individual de casos, sino que cumple una función constante de mediación institucional entre las necesidades de las y los trabajadores y las demandas de la organización.

Dicha función puede analizarse desde lo mencionado por Iamamoto (1997), quien plantea que el Trabajo Social se desarrolla en instituciones atravesadas por intereses

contradictorios, escenario en el cual la intervención profesional supone gestionar tensiones entre demandas sociales y racionalidades institucionales.

En la práctica, ello se evidenciaba cuando las necesidades de recuperación, protección o contención de una persona trabajadora debían compatibilizarse con la exigencia institucional de sostener la continuidad operativa del servicio. Frente a este tipo de situaciones, el Trabajo Social debía evaluar alternativas, negociar con distintas áreas y participar en decisiones que no siempre resultaban ideales, pero sí viables dentro del marco institucional existente.

Este escenario exigía al profesional desarrollar habilidades que iban más allá del dominio técnico disciplinar, incorporando competencias como la comunicación estratégica, la negociación, el manejo de conflictos y la toma de decisiones en escenarios de alta complejidad. En este marco, dichas capacidades adquirirían una relevancia central, pues la efectividad de la intervención no dependía únicamente del conocimiento técnico del profesional, sino también de su capacidad para articular actores, negociar posiciones divergentes y construir acuerdos entre áreas con intereses diferenciados.

Desde esta perspectiva, la intervención del Trabajo Social adquiere un carácter estratégico dentro de la organización, pues su accionar no se limita al tratamiento de situaciones individuales, sino que se proyecta también hacia el análisis y la incidencia sobre decisiones institucionales con impacto social en las y los trabajadores.

En la experiencia sistematizada, este posicionamiento se consolidaba progresivamente en la práctica cotidiana, especialmente en escenarios donde la rapidez operativa exigía respuestas inmediatas y decisiones técnicamente fundamentadas.

De esta manera, se reconoce que el Trabajo Social en el ámbito organizacional no se desarrolla en escenarios ideales, sino en contextos atravesados por presión operativa,

restricciones institucionales y necesidad de respuesta inmediata, donde la intervención profesional debe construirse a partir de lo posible dentro de las condiciones reales del entorno.

Finalmente, la experiencia permitió identificar que el ejercicio profesional del Trabajo Social en contextos organizacionales altamente operativos requiere una práctica flexible, estratégica y profundamente contextualizada, capaz de desenvolverse entre urgencias operativas, restricciones institucionales y necesidades sociales concurrentes.

6.3. Intervención social y gestión de casos laborales complejos

La intervención del Trabajo Social en la gestión de casos laborales complejos se desarrolla en un escenario donde las condiciones institucionales no siempre permiten aplicar procedimientos rígidos o uniformes. Aunque existan lineamientos generales para orientar el abordaje de determinadas situaciones, la práctica evidencia que cada caso presenta particularidades que obligan a ajustar la intervención según las necesidades de la persona trabajadora y las posibilidades reales de respuesta institucional.

En la experiencia analizada, la intervención profesional no se limitaba al abordaje individual del caso, sino que comprendía procesos más amplios de evaluación, acompañamiento, seguimiento y coordinación con distintas áreas de la organización. En consecuencia, el ejercicio profesional requería una articulación permanente con actores como salud ocupacional, gestión del desarrollo humano y jefaturas operativas.

Desde esta lógica, Rozas Pagaza (2001) plantea que la intervención profesional debe entenderse como un proceso situado y relacional, configurado por diversas mediaciones institucionales, organizacionales y sociales. Bajo esta perspectiva, la atención de casos complejos no puede reducirse al vínculo directo con la persona

trabajadora, sino que exige interacción constante con múltiples actores que intervienen en la toma de decisiones.

En este proceso, las decisiones adoptadas no respondían únicamente a criterios técnicos o disciplinarios. Con frecuencia, las alternativas de acción debían construirse considerando aquello que resultaba viable dentro de las restricciones operativas existentes, los tiempos institucionales disponibles y los recursos efectivamente accesibles.

La experiencia sistematizada mostró que esta dinámica obligaba a priorizar situaciones, responder a urgencias inmediatas y sostener simultáneamente distintos procesos de acompañamiento. Ello implicaba reconocer que no todos los casos podían abordarse con el mismo nivel de profundidad, por lo que era necesario definir continuamente dónde concentrar mayores esfuerzos profesionales.

En este escenario, la intervención del Trabajo Social requería ajustes constantes y una adaptación permanente a las condiciones de cada caso. Las estrategias de actuación no respondían a una única fórmula, sino que se reajustaban en función de las particularidades de cada caso y de las condiciones cambiantes del entorno organizacional. Dependiendo de la situación, la intervención podía comprender orientación directa, gestión de recursos, coordinación interáreas o seguimiento prolongado.

A su vez, la intervención en este ámbito incorporaba una dimensión ética que excedía la resolución de contingencias operativas o administrativas. Gestionar casos laborales complejos implicaba también velar por el bienestar integral de las y los trabajadores, considerando sus condiciones de vida, su entorno familiar y los factores personales que incidían en su situación laboral.

En relación con ello, Ander-Egg (2011) sostiene que toda intervención social supone una intencionalidad ética orientada a transformar o mejorar situaciones problemáticas, lo que demanda que el profesional actúe no solo con criterios operativos, sino también desde principios de responsabilidad social y protección de derechos.

De forma complementaria, Carballada (2002) señala que la intervención en lo social se desarrolla en escenarios de complejidad donde las respuestas rara vez son inmediatas o definitivas. Esta característica se evidenció de manera clara en la gestión de casos laborales complejos, donde las soluciones alcanzadas solían ser parciales, progresivas y sujetas a ajustes posteriores.

En consecuencia, la intervención profesional no se orientaba exclusivamente a resolver situaciones puntuales, sino a acompañar procesos que en muchos casos requerían seguimiento prolongado, reevaluaciones sucesivas y ajustes continuos en la estrategia de intervención.

A partir de la experiencia analizada, puede sostenerse que la intervención en casos laborales complejos exige una práctica profesional flexible, ética y estratégicamente adaptable, en la que la toma de decisiones se construye a partir de múltiples variables recurrentes. Bajo esta lógica, la intervención del Trabajo Social se configura como un proceso dinámico de análisis, ajuste y acompañamiento continuo, antes que como una respuesta rígida o estandarizada.

6.4. Tensiones entre lo social y lo operativo: un eje estructural de la intervención

Uno de los principales hallazgos derivados de la experiencia sistematizada fue la presencia constante de tensiones entre las necesidades sociales de las y los trabajadores y las exigencias operativas de la organización.

Lejos de tratarse de situaciones aisladas, estas tensiones forman parte habitual de la dinámica institucional del sector retail, especialmente en formatos de alta exigencia operativa como el analizado. En este escenario, el Trabajo Social se ubica de manera permanente en una posición de mediación, procurando equilibrar las necesidades de las personas trabajadoras con los requerimientos funcionales de la operación.

Por un lado, las y los trabajadores pueden atravesar situaciones de salud, problemáticas familiares, afectaciones emocionales o circunstancias personales que inciden directamente en su desempeño y permanencia laboral. Paralelamente, la organización debe asegurar cobertura operativa, cumplimiento de indicadores y metas, así como la continuidad en el funcionamiento de los equipos de trabajo.

La experiencia permitió advertir que ambas dimensiones no siempre resultan plenamente compatibles. En la práctica, ello se manifestaba cuando determinadas restricciones médicas no podían implementarse en su totalidad, cuando ausencias justificadas por razones de salud afectaban la operación o cuando situaciones personales complejas no eran completamente comprendidas desde la lógica productiva institucional.

Ante este tipo de escenarios, el Trabajo Social asumía una función mediadora orientada a analizar cada caso de forma contextualizada y a construir alternativas que permitieran compatibilizar, en la mayor medida posible, intereses que frecuentemente entraban en tensión.

Desde una perspectiva teórica, esta situación puede comprenderse como expresión de contradicciones estructurales propias del espacio institucional en el que se inserta la práctica profesional. En esa línea, Netto (2002) sostiene que el Trabajo Social se desarrolla en instituciones atravesadas por disputas, intereses divergentes y

contradicciones estructurales, lo que impide entender la intervención como un proceso neutral o exento de conflicto.

De forma complementaria, Iamamoto (1997) plantea que el ejercicio profesional se despliega en escenarios donde convergen simultáneamente demandas sociales y exigencias organizacionales muchas veces contradictorias, obligando al profesional a intervenir en espacios de negociación constante.

En la experiencia analizada, ello se traducía en la necesidad de adoptar decisiones que no siempre representaban soluciones ideales para todas las partes involucradas, sino alternativas viables dentro de las condiciones institucionales existentes.

En numerosos casos, la intervención no permitía eliminar el conflicto de fondo, sino únicamente gestionar sus efectos, reducir impactos y construir respuestas intermedias dentro de márgenes organizacionalmente posibles.

No obstante, también se identificó que estas tensiones podían abordarse con mayor efectividad cuando existían condiciones institucionales favorables, tales como coordinación fluida entre áreas, canales de comunicación claros y criterios compartidos para la toma de decisiones frente a situaciones complejas.

Bajo esta lógica, las tensiones entre lo social y lo operativo no deben interpretarse como una debilidad de la intervención profesional, sino como una característica estructural del contexto organizacional donde se desarrolla el Trabajo Social.

Por ello, el desafío profesional no consiste en eliminar dichas tensiones, lo cual resulta poco viable dentro de este tipo de estructuras, sino en gestionarlas de manera crítica, ética y técnicamente fundamentada.

En síntesis, la experiencia sistematizada permitió reconocer que una parte sustancial del ejercicio profesional en el ámbito organizacional consiste precisamente en administrar de forma permanente estas tensiones estructurales. En este escenario, la fortaleza del Trabajo Social no reside en suprimir las contradicciones del contexto institucional, sino en sostener una intervención estratégica capaz de actuar dentro de ellas sin renunciar a su orientación ética ni a su compromiso con el bienestar de las y los trabajadores.

6.5. Enfoque de género en la intervención del Trabajo Social

Incorporar el enfoque de género resulta indispensable para la intervención del Trabajo Social, en tanto permite comprender que las problemáticas sociales y laborales no afectan de manera uniforme a todas las personas, sino que se encuentran atravesadas por desigualdades estructurales vinculadas a los roles, jerarquías y relaciones de poder socialmente construidas en función del género.

A partir de la experiencia sistematizada, fue posible identificar que una proporción importante de los casos laborales complejos presentaba elementos asociados a desigualdades de género, especialmente en las experiencias de mujeres trabajadoras, cuyas trayectorias laborales y personales evidenciaban condiciones diferenciadas que incidían de manera directa en su estabilidad y desempeño dentro de la organización.

Entre las situaciones observadas se encontraron casos de violencia de pareja, sobrecarga de responsabilidades familiares y de cuidado, mayores afectaciones emocionales frente a enfermedades o crisis familiares, así como desgaste físico y psicológico derivado de la coexistencia de múltiples responsabilidades dentro y fuera del espacio laboral.

Del mismo modo, se identificó una tensión recurrente entre las exigencias propias del trabajo remunerado y aquellas vinculadas al sostenimiento familiar y al trabajo de cuidado, situación que dificultaba compatibilizar adecuadamente ambas esferas de responsabilidad.

Estas condiciones repercutían directamente en la trayectoria laboral de muchas trabajadoras, manifestándose en ausentismo, dificultades para sostener la continuidad en el empleo, afectaciones en la salud mental y mayores niveles de desgaste emocional.

Desde una perspectiva teórica, Scott (1996) plantea que el género constituye una categoría analítica central para comprender la manera en que las relaciones sociales se estructuran sobre diferencias históricamente construidas entre hombres y mujeres. De forma complementaria, Lamas (2000) sostiene que esta perspectiva permite analizar cómo tales desigualdades inciden en la distribución social de responsabilidades, oportunidades y cargas de cuidado.

Bajo esta lógica, incorporar el enfoque de género en la intervención profesional implica reconocer que determinadas problemáticas no pueden ser comprendidas adecuadamente desde perspectivas neutras u homogéneas, ya que ello invisibiliza las condiciones estructurales que afectan de manera diferenciada a las personas involucradas.

Asimismo, esta perspectiva se vincula estrechamente con los principios éticos y políticos del Trabajo Social orientados a la promoción de la equidad y la justicia social. En ese sentido, Iamamoto (1997) señala que la intervención profesional requiere reconocer las desigualdades estructurales que atraviesan la vida de las personas, evitando respuestas estandarizadas que puedan reproducir inequidades preexistentes.

Desde la experiencia analizada, se advierte que el Trabajo Social cumple una función relevante en la identificación, visibilización y problematización de estas

desigualdades dentro del espacio organizacional, favoreciendo la construcción de respuestas institucionales más sensibles, contextualizadas y ajustadas a las realidades diferenciadas de las y los trabajadores.

En síntesis, la sistematización permitió reconocer que incorporar el enfoque de género en la intervención profesional no constituye un elemento accesorio o complementario, sino una condición necesaria para comprender de manera integral las numerosas problemáticas laborales complejas. Prescindir de esta perspectiva limitaría la comprensión de los casos y reduciría la pertinencia de las respuestas construidas desde la intervención profesional.

6.6 El Trabajo Social como actor estratégico en el ámbito organizacional

El análisis de la experiencia sistematizada permite reconocer el carácter estratégico que asume el Trabajo Social dentro del ámbito organizacional. Su intervención no se centra en la atención asistencial individual, en cambio se proyecta hacia la gestión integral de problemáticas que inciden simultáneamente en las personas trabajadoras y en el funcionamiento institucional.

Su participación no se limita al apoyo puntual frente a situaciones específicas, sino que comprende una intervención activa en la gestión de casos laborales complejos, la articulación entre áreas y la construcción de criterios técnicos para la toma de decisiones institucionales, consolidando al Trabajo Social como un actor relevante dentro de la dinámica organizacional.

En la experiencia profesional analizada, este carácter estratégico se evidenció en múltiples dimensiones: el acompañamiento directo a trabajadores y trabajadoras en situaciones complejas, la orientación brindada a jefaturas para el abordaje de casos

sensibles, la coordinación con distintas áreas técnicas para construir respuestas integrales y la identificación de oportunidades de mejora en procesos vinculados a bienestar, salud ocupacional y gestión del desarrollo humano.

A ello se suman aportes concretos sobre aspectos de interés institucional, tales como la reducción del ausentismo, la prevención de conflictos laborales, la mejora del clima organizacional y el fortalecimiento de la sostenibilidad del talento humano, contribuyendo de manera indirecta a la estabilidad organizacional y a la continuidad de la operación.

Desde una perspectiva teórica, Matus (2011) sostiene que el Trabajo Social contemporáneo ha ampliado su campo de acción más allá de la atención individual, posicionándose como una profesión capaz de intervenir en escenarios institucionales complejos y estratégicos. De forma complementaria, Netto (2002) señala que el ejercicio profesional adquiere una dimensión más amplia cuando logra incidir en la gestión de procesos institucionales y en la configuración de respuestas organizacionales frente a demandas sociales.

En la misma línea, Iamamoto (1997) plantea que el Trabajo Social desarrollado en instituciones no se restringe a la atención de expresiones particulares de la cuestión social, sino que participa activamente en la construcción de las respuestas institucionales generadas frente a dichas problemáticas.

Bajo esta perspectiva, la experiencia analizada permite advertir que el Trabajo Social en el sector retail no interviene únicamente sobre problemáticas individuales, sino que aporta de manera sustantiva a la gestión de lo social dentro de la organización, favoreciendo respuestas institucionales más integrales, sostenibles y técnicamente fundamentadas.

En síntesis, la sistematización permitió reconocer que el valor estratégico del Trabajo Social dentro de las organizaciones no radica exclusivamente en su capacidad de atender casos individuales, sino también en su potencial para incidir sobre procesos, decisiones y dinámicas institucionales que impactan estructuralmente en la gestión del bienestar laboral.

Lo anterior permite reafirmar que esta función debe comprenderse más allá de una lógica meramente asistencial, reconociendo al Trabajo Social como parte de la gestión estratégica del componente humano dentro de las organizaciones.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

El análisis de la experiencia sistematizada evidenció que el contexto organizacional del sector retail bajo el formato Hard Discount incide de manera determinante en la configuración, evolución y abordaje de los casos laborales complejos. Las características estructurales de este sector, marcadas por una elevada exigencia operativa, multifuncionalidad de funciones, presión constante por resultados y necesidad de respuestas inmediatas condicionan directamente el ejercicio profesional, delimitando los márgenes reales dentro de los cuales puede desarrollarse la intervención social.

Dentro de este contexto, se observa que el Trabajo Social excede el abordaje individual de casos y asume una función relevante en la articulación entre diversas áreas de la organización. Su intervención comprende no solo el acompañamiento a las y los trabajadores, sino también tareas de mediación, coordinación, orientación técnica y facilitación del diálogo entre actores institucionales con intereses, enfoques y

responsabilidades diferenciadas. De esta manera, el Trabajo Social actúa como un articulador entre las necesidades humanas presentes en cada situación y las exigencias estructurales propias de la organización.

Del mismo modo, se identificó que la gestión de casos laborales complejos se desarrolla en un escenario de tensión permanente entre las necesidades personales, familiares, emocionales y de salud de las y los trabajadores y las demandas operativas inherentes al negocio retail. Estas tensiones no constituyen situaciones excepcionales, sino que forman parte de la lógica estructural del sector, razón por la cual la intervención profesional demanda procesos continuos de negociación, priorización y construcción de alternativas viables dentro de márgenes institucionales frecuentemente restrictivos.

Bajo estas condiciones, la intervención profesional se configura a partir de decisiones situadas, en las que las respuestas institucionales no siempre representan la alternativa óptima desde una perspectiva técnica o social, sino aquellas que resultan factibles dentro de las condiciones organizacionales efectivamente existentes.

Adicionalmente, la experiencia contribuyó al fortalecimiento de competencias profesionales vinculadas al análisis integral de casos, la adaptabilidad frente a escenarios cambiantes, la articulación interdisciplinaria, la negociación institucional y la toma de decisiones en contextos de alta presión. Ello permitió reafirmar que el ejercicio del Trabajo Social en el ámbito organizacional requiere no solo competencias técnicas disciplinares, sino también habilidades de lectura política del contexto institucional, manejo de conflictos, capacidad de negociación y sostenimiento de criterios técnicos en escenarios atravesados por la lógica operativa.

En términos generales, puede sostenerse que el Trabajo Social cumple una función estratégica dentro de las organizaciones del sector retail, en tanto aporta una comprensión

integral de las problemáticas laborales, visibiliza dimensiones sociales que suelen quedar relegadas frente a la lógica productiva y favorece la construcción de respuestas institucionales más contextualizadas y humanas. No obstante, este aporte se desarrolla en un escenario de tensión constante, donde posicionar la dimensión social dentro de estructuras altamente orientadas a la productividad exige un ejercicio profesional crítico, técnico y éticamente sostenido.

Bajo esta perspectiva, el valor del Trabajo Social en este ámbito trasciende la resolución de casos particulares, extendiéndose a su capacidad para sostener, defender e incorporar una mirada humanizadora dentro de contextos organizacionales donde dicha perspectiva requiere ser reafirmada de manera permanente.

7.2. Recomendaciones para futuras intervenciones

Con base en los aprendizajes derivados del proceso de sistematización realizado, se formulan las siguientes recomendaciones dirigidas a fortalecer la intervención del Trabajo Social en la gestión de casos laborales complejos dentro de organizaciones del sector retail:

- Alta Dirección y Gerencia Corporativa de Gestión Humana

Resulta pertinente continuar fortaleciendo el posicionamiento del Trabajo Social como actor estratégico dentro de la gestión organizacional, promoviendo su participación activa en espacios de toma de decisiones relacionados con bienestar, salud laboral, clima organizacional y gestión del talento humano.

- Áreas de Bienestar Social, Salud Ocupacional y Relaciones Laborales

Se considera necesario establecer espacios formales y periódicos de coordinación interdisciplinaria destinados a la evaluación conjunta de casos laborales complejos, a fin de favorecer decisiones integrales, reducir abordajes fragmentados y mejorar la oportunidad de respuesta institucional.

- Áreas de Bienestar Social y Salud Ocupacional

Resulta pertinente desarrollar y consolidar protocolos específicos para la gestión de casos laborales complejos adaptados a la realidad operativa del formato Hard Discount, incorporando criterios claros para su identificación, derivación, monitoreo y cierres de casos.

- Área de Bienestar Social

Conviene reforzar los mecanismos de detección temprana de factores de riesgo social, familiar, emocional y de salud que puedan evolucionar hacia situaciones de mayor complejidad, incorporando una lógica preventiva que permita intervenir antes de la agudización de los casos.

- Gestión del Desarrollo Humano y Jefaturas Operativas

Se sugiere fortalecer los procesos de capacitación y sensibilización dirigidos a líderes operativos en materias vinculadas a salud integral, factores psicosociales, enfoque preventivo y abordaje inicial de casos complejos, con el propósito de mejorar la detección temprana y la respuesta inicial frente a situaciones de riesgo.

- Gerencia de Gestión Humana y Área de Bienestar Social

Se recomienda implementar estrategias institucionales de autocuidado y soporte emocional dirigidas a las y los profesionales responsables de la gestión de casos laborales

complejos, considerando la carga emocional, presión operativa y desgaste profesional asociados al ejercicio sostenido de esta función.

Finalmente, resulta necesario que las futuras intervenciones institucionales partan del reconocimiento de que la gestión de casos laborales complejos no depende exclusivamente de la capacidad técnica de las áreas involucradas, sino también de las condiciones estructurales del modelo organizacional en el que dicha intervención se desarrolla. En consecuencia, fortalecer este tipo de abordajes no implica únicamente optimizar procedimientos, sino también revisar críticamente aquellos factores institucionales que limitan el alcance efectivo de la intervención profesional.

BIBLIOGRAFÍA

Ander-Egg, E. (2011). *Metodología y práctica del trabajo social*. Lumen.
<https://www.worldcat.org/title/759159865>

Bolívar, A. (2002). *¿De nobis ipsis silemus? Epistemología de la investigación biográfico-narrativa en educación*. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 4(1), 1–26. <https://redie.uabc.mx/redie/article/view/49>

Carballeda, A. J. M. (2002). *La intervención en lo social: Exclusión e integración en los nuevos escenarios sociales*. Paidós.

Deloitte. (2020). *El avance del hard discount: evolución y perspectivas hacia 2030*.
<https://www2.deloitte.com/latam/es/services/consulting/perspectives/el-avance-del-hard-discount--evolucion-y-perspectivas-hacia-2030.html>

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (10ª ed.). McGraw-Hill Education.
<https://doi.org/10.22201/fesc.20072236e.2019.10.18.6>

Iamamoto, M. V. (1997). *Servicio social y división del trabajo*. Cortez Editora.

Jara Holliday, Ó. (2018). *La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos posibles*. CEP Alforja. <https://cepalforja.org/sistematizacion-de-experiencias/>

Jara Holliday, Ó. (2019). *La sistematización de experiencias*. Perspectivas: Estudios Sociales y Educación Cívica, 18, 1–18. <https://doi.org/10.15359/rp.18.3>

Kisnerman, N. (1998). *Pensar el trabajo social: Una introducción desde el construccionismo*. Lumen.

Lamas, M. (2000). *Diferencias de sexo, género y diferencia sexual*. Cuicuilco, 7(18), 1–24.

Matus, M. T. (2011). *Trabajo social contemporáneo: desafíos y perspectivas*. Espacio Editorial. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=480823>

Molina, N. (2010). *Intervención social: perspectivas, estrategias y desafíos*. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/3733>

Netto, J. P. (2002). *Capitalismo monopolista y servicio social*. Cortez Editora.

Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227–232. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>

Scott, J. W. (1996). El género: Una categoría útil para el análisis histórico. En M. Lamas (Comp.), *El género: La construcción cultural de la diferencia sexual* (pp. 265–302). PUEG.

Richmond, M. (1917). *Social diagnosis*. Russell Sage Foundation.

Rozas Pagaza, M. (2001). *La intervención profesional en relación con la cuestión social*. Espacio Editorial.

ANEXOS

1. CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPACIÓN EN ENTREVISTA

Título del trabajo: Intervención del Trabajo Social en la gestión de casos laborales complejos en la una empresa del formato Hard Discount (Sector retail) durante el periodo de agosto 2025 – enero 2026.

Investigadora: Haydee Geraldine Bazan Cisneros

Universidad - Escuela Profesional: Universidad Nacional Mayor de San Marcos – Escuela Profesional de Trabajo Social

1. Presentación

Se le invita a participar en una entrevista semiestructurada como parte del proceso de sistematización de experiencias correspondiente al curso académico. El propósito de esta entrevista es recoger su percepción y experiencia en relación con la gestión de casos laborales complejos y la intervención del área de Trabajo Social.

2. Objetivo de la entrevista

La entrevista tiene como finalidad recopilar información cualitativa que permita analizar la experiencia de intervención del Trabajo Social en la gestión de casos laborales complejos dentro del contexto organizacional de la empresa.

3. Carácter voluntario

Su participación es completamente voluntaria. Usted puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin que ello genere consecuencia alguna en el ámbito laboral o personal.

4. Confidencialidad

- La información proporcionada será utilizada únicamente con fines académicos, respetando los principios éticos del Trabajo Social y garantizando la confidencialidad de los participantes.
- Su identidad será protegida mediante el uso de códigos o pseudónimos.
- No se consignarán nombres reales ni datos que permitan su identificación directa o indirecta.
- La información no será compartida con terceros ni utilizada para fines distintos al académico.

5. Grabación de la entrevista

Con su autorización, la entrevista podrá ser grabada en audio únicamente con el propósito de facilitar su transcripción fiel.

Las grabaciones serán:

- Almacenadas en un dispositivo personal protegido con contraseña.
- Utilizadas exclusivamente para la elaboración del trabajo académico.
- Eliminadas de manera definitiva una vez concluido el proceso de análisis y evaluación del trabajo.

En caso de no autorizar la grabación, se tomarán apuntes escritos como alternativa.

6. Riesgos y beneficios

La entrevista no representa riesgos físicos ni laborales. No obstante, si alguna pregunta genera incomodidad, usted podrá omitirla libremente.

Su participación contribuirá a fortalecer la reflexión académica sobre la intervención del Trabajo Social en contextos organizacionales.

7. Declaración de consentimiento

Yo, _____,

declaro que:

☐ He leído y comprendido la información anterior.

☐ He tenido la oportunidad de realizar preguntas y estas han sido respondidas satisfactoriamente.

☐ Acepto participar voluntariamente en la entrevista.

☐ Autorizo la grabación de audio de la entrevista.

(En caso de no autorizar, marcar no)

☐ No autorizo la grabación de audio.

Firma del participante: _____

DNI: _____

Fecha: _____

Firma de la investigadora: _____

2. MODELOS DE ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS

2.1. ENTREVISTA A TRABAJADORES DE CASOS LABORALES COMPLEJOS

- **Experiencia inicial**

1. ¿Podría contarme cómo se inició su situación (enfermedad / ausentismo / accidente)?
2. ¿Cómo impactó esta situación en su trabajo y en su experiencia dentro de la empresa?

- **Acompañamiento institucional**

3. ¿Cómo fue su primer contacto con la empresa frente a esta situación?
4. ¿Qué tipo de apoyo recibió por parte del área de Bienestar Social?

- **Articulación institucional**

5. ¿Cómo percibió la coordinación entre las distintas áreas de la empresa durante su proceso (médica, jefatura, bienestar)?

- **Tensiones y dificultades**

6. ¿Qué tensiones o dificultades experimentó durante su proceso de recuperación dentro de la empresa?

- **Impacto del acompañamiento**

7. ¿De qué manera el acompañamiento brindado por la empresa influyó en su proceso de recuperación o permanencia laboral?

- **Reflexión final**

8. ¿Qué significado tuvo para usted esta experiencia dentro de la empresa?

2.2. ENTREVISTA AL JEFE DEL ÁREA MÉDICA OCUPACIONAL Y BIENESTAR

- **Rol institucional**

1. ¿Cuál es el rol del área médica ocupacional en la gestión de casos laborales complejos?
2. ¿Cómo se articula el área médica ocupacional con el área de bienestar social y área de gestión humana en la gestión de casos laborales complejos?

- **Criterios técnicos**

3. ¿Qué criterios técnicos se utilizan para evaluar descansos médicos prolongados y procesos de reincorporación laboral?

4. ¿Cómo se equilibra las tensiones de la dinámica operativa demandante y variante del sector retail con el enfoque del área médica en casos laborales complejos?

- **Articulación interáreas**

5. ¿Qué dificultades o barreras existen en la articulación entre las áreas frente a casos laborales complejos?

- **Aprendizajes**

6. ¿Qué aprendizajes institucionales han surgido en la gestión de estos casos?
7. ¿Qué mejoras considera necesarias en la gestión de estos casos?
8. ¿Qué aprendizajes de tu experiencia profesional consideras que puede contribuir al ámbito organizacional?

2.3. ENTREVISTA MÉDICOS OCUPACIONALES

- **Rol institucional**

1. Desde su experiencia, ¿cuáles son los principales tipos de casos complejos que atienden?

- **Tensiones y dificultades**

2. ¿Qué dificultades enfrentan en la evaluación de aptitud o reinserción laboral?
3. Desde su experiencia, ¿cómo se manifiestan las tensiones entre los procesos de recuperación médica de los colaboradores y las exigencias operativas del formato retail?

- **Articulación interáreas**

4. ¿Cómo coordinan con el área de bienestar social cuando un caso trasciende lo clínico?

- **Aprendizajes**

5. Desde su experiencia, ¿qué factores fortalecen o dificultan la gestión integral de los casos laborales complejos?
6. Si pudieras redefinir la gestión de casos laborales complejos, ¿qué cambiarías?

2.4. ENTREVISTA DEL JEFA DE BIENESTAR, GESTIÓN HUMANA Y SOSTENIBILIDAD

- **Rol institucional**

1. ¿Cómo se posiciona el área de bienestar dentro de la estructura organizacional?
2. ¿Cuál es la visión estratégica del área de bienestar frente a los casos laborales complejos?

- **Articulación interáreas**

3. ¿Qué rol considera que cumple el Trabajo Social en este equilibrio?

- **Tensiones y dificultades**

4. ¿Cómo se equilibra la dinámica operativa demandante y variante del sector retail con el enfoque de bienestar?
 5. ¿Qué desafíos institucionales enfrenta el área de bienestar al gestionar casos laborales complejos en el sector retail?
- **Aprendizajes**
6. ¿Qué aprendizajes de tu experiencia profesional consideras que puede contribuir al ámbito organizacional?
 7. Si pudieras redefinir la gestión de casos laborales complejos, ¿qué cambiarías?

2.5. ENTREVISTA DE TRABAJADORA SOCIAL DEL FORMATO

- **Rol institucional**

1. ¿Cómo describirías el rol del Trabajo Social en la gestión de casos laborales complejos?

- **Articulación interáreas**

2. ¿Qué estrategias te han funcionado mejor en la evaluación social de los casos?
3. ¿Qué estrategias han sido útiles en el acompañamiento y contención de las y los trabajadores?

- **Tensiones y dificultades**

4. ¿Qué tensiones enfrentas entre lo social y lo operativo en la gestión de estos casos?
5. ¿Qué limitaciones institucionales has encontrado en el desarrollo de tu intervención?

- **Aprendizajes**

6. ¿Qué aprendizajes profesionales rescatas de esta experiencia?
7. Si pudieras fortalecer o mejorar la gestión de estos casos dentro de la organización, ¿qué propondrías?

2.6. ENTREVISTA DE LA COORDINADORA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO HUMANO

- **Rol institucional**

1. ¿Cómo impactan los casos laborales complejos en la dinámica organizacional?
2. ¿Cómo se toman decisiones cuando un caso afecta indicadores operativos?

- **Articulación interáreas**

3. ¿Qué rol cumple el área de bienestar social en esas decisiones?

- **Tensiones y dificultades**

4. ¿Qué tensiones surgen entre las necesidades de las y los trabajadores y los objetivos operativos del formato retail?

- **Aprendizajes**

5. ¿Qué limitaciones organizacionales dificultan una gestión integral de estos casos?
6. ¿Qué aprendizajes institucionales han surgido a partir de estas experiencias?
7. Si pudiera mejorar la gestión de casos laborales complejos dentro de la organización, ¿qué cambiaría?