



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Facultad de Ciencias Sociales

Escuela Profesional de Trabajo Social

Sistematización del programa “Comunicándonos: Desayunos de Integración”, ejecutado por el área de Bienestar de la empresa Rutas de Lima durante el año 2024

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Trabajo Social

AUTOR

Abigail ROSAS SEQUEIROS

ASESOR

Mg. Pricila LEÓN PRETEL

Lima, Perú

2025



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

Rosas, A. (2025). *Sistematización del programa “Comunicándonos: Desayunos de Integración”*, ejecutado por el área de Bienestar de la empresa Rutas de Lima durante el año 2024. [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	Abigail Rosas Sequeiros
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	73268620
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0001-0949-2609
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Pricila, León Pretel
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	46577333
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0003-4760-4971
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Isabel Andrea Gantu Palacios
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	43099514
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Lizeth Vergaray Arévalo
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	10206400
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Carlos Alberto Camasca Francia
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	06080003
Datos de investigación	
Línea de investigación	ODS 3: SALUD Y BIENESTAR

Grupo de investigación	No aplica
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: Villa el Salvador Centro poblado: Villa el Salvador
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Agosto 2024 - Noviembre 2024
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 CIENCIAS SOCIALES
VICEDECANATO ACADÉMICO

ACTA DE SUSTENTACION DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

En Lima, siendo el día 19 de julio del dos mil veinticinco se reunieron los Miembros del JURADO CALIFICADOR integrado por los profesores Mg. Isabel Andrea Gantu Palacios (Presidente), Mg. Lizeth Vergaray Arévalo (Miembro). Lic. Carlos Alberto Camasca Francia (Miembro).

Verificado el Trabajo de Suficiencia Profesional **“Sistematización del programa “Comunicándonos: Desayunos de Integración”, ejecutado por el área de Bienestar de la empresa Rutas de Lima durante el año 2024”** presentado por la bachiller, ROSAS SEQUEIROS, ABIGAIL

Concluida la sustentación, el Jurado procedió a la calificación con el siguiente resultado:

18 (Dieciocho)

Luego del proceso de sustentación y calificación y comunicado del resultado a la graduanda, el Jurado, de conformidad al Reglamento General de Grados y Títulos de la Facultad, acordó otorgar a la Bachiller: ROSAS SEQUEIROS, ABIGAIL, el **TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN TRABAJO SOCIAL** y para dar constancia se extendió la presente Acta y firmaron:

Mg. Isabel Andrea Gantu Palacios
Presidente

Mg. Lizeth Vergaray Arévalo
Miembro

Lic. Carlos Alberto Camasca Francia
Miembro

Mg. Pricila León Pretel
Asesor



UNMSM

Firmado digitalmente por SILVA
SIFUENTES Jorge Elias Tercero FAU
20148092282 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 26.08.2025 08:09:29 -05:00

Dr. Jorge Elías Tercero Silva Sifuentes
Vicedecano Académico

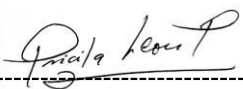
Anexo 1

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo Pricila León Pretel, en mi condición de asesora acreditada con el Dictamen *N°05- 2025-EPTS-FCCSS/UNMSM* sobre el Trabajo de Suficiencia Profesional, cuyo título es **“Sistematización del programa “Comunicándonos: Desayunos de Integración”, ejecutado por el área de Bienestar de la empresa Rutas de Lima durante el año 2024”** presentado por la Bachiller **Abigail Rosas Sequeiros** para optar el título 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 3% 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 de Licenciada en Trabajo Social.

Lima, 14 de julio de 2025

Firma del docente ----- 

Nombres y Apellidos del docente: Pricila León Pretel

DNI: 08639095

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.

INTRODUCCIÓN

El presente informe de sistematización tiene como propósito reconstruir, analizar y valorar de manera crítica la experiencia desarrollada a través del programa **“Comunicándonos: Desayunos de Integración”**, ejecutado por el área de Bienestar de la empresa *Rutas de Lima* durante el año 2024. Esta iniciativa surgió como respuesta a la necesidad de fortalecer el clima laboral y la integración entre colaboradores, reconociendo que, tras la pandemia y los cambios en la modalidad de trabajo, se evidenciaron nuevos retos en la gestión de la comunicación interna y el sentido de pertenencia organizacional. La sistematización, entendida como un proceso de reflexión participativa y hermenéutica, permite identificar, ordenar y reinterpretar los elementos clave de esta experiencia, destacando los logros alcanzados, los desaciertos y las oportunidades de mejora para futuras acciones.

Este trabajo se sustenta en un enfoque cualitativo, combinando fuentes primarias y secundarias, así como el análisis crítico de los testimonios, registros y percepciones de los participantes. Se busca no solo describir lo ocurrido, sino generar aprendizajes significativos que contribuyan a optimizar los procesos de planificación y ejecución de programas de bienestar laboral. En este sentido, se reconoce la importancia de consolidar prácticas innovadoras que promuevan espacios de diálogo horizontal, cercanía con los líderes y reconocimiento de los trabajadores como actores clave en la construcción de un entorno organizacional saludable.

Asimismo, la sistematización de esta experiencia evidencia la relevancia de contar con estrategias sostenibles respaldadas por políticas de bienestar, que permitan dar continuidad a iniciativas de integración y reforzar la cultura de participación y colaboración entre todas las áreas. De este modo, este informe se convierte en un insumo estratégico para la toma de

decisiones institucionales y la generación de propuestas alineadas a los objetivos corporativos, fortaleciendo el compromiso con el bienestar y desarrollo integral de los colaboradores de *Rutas de Lima*.

1. Objetivos de la Sistematización

1.1. Objetivo General

- 1.1.1. Construir, a partir de la experiencia 2024, una propuesta de trabajo que mejore el impacto del programa “Comunicándonos” que impulsa la integración, comunicación abierta y colaboración entre trabajadores; ejecutada por el área de Bienestar Social de la empresa “Rutas de Lima”.

1.2. Objetivo Especifico

- 1.2.1. Analizar y sistematizar los resultados, buenas prácticas y oportunidades de mejora del programa “Comunicándonos” ejecutado durante el año 2024, para identificar factores clave que potencien su impacto en la integración y comunicación entre los trabajadores.
- 1.2.2. Diseñar estrategias y acciones innovadoras que fortalezcan la participación, el sentido de pertenencia y la colaboración entre los trabajadores, alineadas a las necesidades identificadas y viables para ser implementadas por el área de Bienestar Social de Rutas de Lima.

2. Objeto de Sistematización

La experiencia de la gestión del programa “Comunicándonos: Desayunos de Integración” durante los meses de agosto a noviembre en el año 2024 en el Empresa “Rutas de Lima”.

3. Eje Sistematización

Estrategias de cercanía y comunicación que impactan en la cultura organizacional de la empresa “Rutas de Lima”, valorando la experiencia del trabajador.

4. Preguntas formuladas a la experiencia

En el marco de las actividades desarrolladas por el área de Bienestar de la empresa Rutas de Lima, durante el año 2024 se priorizó la ejecución de diversas acciones orientadas a generar un impacto positivo en el clima laboral. Estas iniciativas respondieron a los objetivos de desempeño establecidos por la Gerencia de Sostenibilidad, con el propósito de contribuir directamente a la mejora del ambiente de trabajo.

Partiendo de este contexto, se implementaron múltiples actividades alineadas al plan anual del área de Bienestar. Con el fin de analizar la experiencia de una forma más significativa, se planteó las siguientes interrogantes:

- ¿Qué actividad logró un mayor nivel de involucramiento de las diferentes áreas de la empresa, permitiendo conocer una mayor diversidad de perspectivas durante su desarrollo?
- ¿Cuáles de estas actividades cumplieron con el cronograma establecido para garantizar su periodicidad?
- ¿Qué actividad evidenció resultados medibles y sostenibles en el tiempo, permitiendo evaluar su efectividad en la integración, comunicación y colaboración entre los trabajadores?

El planteamiento de estas interrogantes permite fortalecer la elección de la experiencia más representativa, destacando aquella actividad que logró vincular de forma efectiva al área de Bienestar con toda la organización. De este modo, se aseguró el cumplimiento de los objetivos planteados, consolidando un logro significativo que aporta valor real al clima laboral y a la cultura organizacional.

5. Metodología del proceso de sistematización

La sistematización de la experiencia se ha desarrollado tomando la metodología de sistematización de experiencias propuesta por el autor Oscar Jara H. (2010) en su libro “La sistematización de experiencias: prácticas y teoría para otros mundos posibles”; la cual sugiere el análisis fundamentado en un enfoque participativo, reflexivo y crítico; asimismo, permite reconstruir de forma ordenada la experiencia vivida, analizarla en profundidad e identificar aprendizajes significativos que oriente la mejora continua de la práctica.

Esta propuesta se desarrolla a partir del método de “cinco tiempos”, el cual organiza la experiencia en etapas claramente definidas. Primero, se parte de la participación directa y la recopilación de registros que evidencien cada acción realizada. A continuación, se diseña un plan de sistematización que delimita y precisa los aspectos más relevantes del proceso. Luego, se recupera la información mediante la reconstrucción ordenada de lo vivido. Posteriormente, se reflexiona sobre el desarrollo de la experiencia, identificando hallazgos significativos. Finalmente, se formulan conclusiones claras y reflexiones profundas que orientan la mejora continua y facilitan aprendizajes para futuras intervenciones.

De este modo se tendrá una mirada integral para comprender la experiencia, valorar las prácticas exitosas, reconocer las oportunidades de mejora y generar propuestas viables para potenciar las futuras iniciativas.

6. Enfoque teórico

El proceso de sistematización se ha realizado desde un enfoque hermenéutico, el cual se centra en la interpretación profunda de las vivencias, percepciones y significados construidos en la experiencia. Es así como reconoce la realidad social a partir de sentidos, valores y significados que las personas atribuyen a sus acciones y contextos. Así, este proceso promueve la comprensión y reflexión sobre los factores que impactaron a la experiencia, con miras a una mejora continua y replicabilidad.

Por otro lado, el método de investigación empleado fue el cualitativo ya que se analizó los fenómenos ocurridos durante la experiencia, tanto internos como externos. Al respecto, Erickson (1986) como se citó en, Quecedo y Cataño (2002) menciona: “Los estudios cualitativos, en cuanto explicación de significados, se fundamentan en la interpretación de las informaciones y los datos”.

Desde estas perspectivas se analizó la experiencia en su totalidad, lo que permitió reflexionar sobre los aciertos y desaciertos de manera integral.

7. Contexto Social

7.1 Situación Nacional

Durante el año 2020, el mundo enfrentó una pandemia causada por el virus COVID-19, que trajo consigo grandes transformaciones en todos los ámbitos de la sociedad. Esta crisis sanitaria se intensificó hasta el 2021 debido al incremento de contagios y fallecimientos a nivel global.

El Perú fue uno de los países más afectados, registrando, hasta inicios de 2021, un total de 474,199 casos de COVID-19 y 16,237 muertes en todo el territorio nacional. Ante esta situación, se implementaron estrategias de confinamiento y aislamiento social con el objetivo de controlar la propagación del virus.

En este contexto, las modalidades de trabajo evolucionaron según las necesidades y características de cada rubro. Como resultado, muchas empresas optaron por implementar el teletrabajo o reducir la presencialidad en sus espacios, adaptándose a las nuevas condiciones y desafíos del entorno. A consecuencia, Tomasina, Fernando y Pisani, Adriana (2022) indican que el teletrabajo disminuye el sentido de bienestar físico y mental en su relación con factores tales como el aislamiento social, los tiempos de trabajo prolongados, con el consiguiente aumento de la carga cognitiva, o la falta de actividad física, entre otros aspectos.

Por lo tanto, a medida que el trabajo se fue desarrollando en entornos virtuales o con escasa presencialidad, surgieron dificultades en la comunicación y la cohesión entre los equipos. Por lo que, el bienestar integral de los trabajadores pasó a un segundo plano. Según datos del Ministerio de Salud (2023), se atendieron más de 42,000 casos de estrés severo. Incluso antes del 2022, ya se advertía que un alarmante 72 % de los trabajadores peruanos se sentía exhausto debido a sus condiciones laborales.

Frente a esta realidad, resultó fundamental priorizar la protección y promoción del bienestar de los trabajadores. En el año 2024 la empresa Rutas de Lima implementó mecanismos de integración con un enfoque integral, promoviendo espacios de diálogo y aprendizaje en los que participaron colaboradores de todas las áreas a todo nivel.

7.2 Situación institucional

Rutas de Lima es una organización cuyo objetivo es transformar la infraestructura vial concesionada en vías modernas y seguras, alineadas con los más altos estándares internacionales. Desde el año 2013, la Concesionaria Rutas de Lima

viene ejecutando el proyecto “Vías Nuevas de Lima”, otorgado por la Municipalidad Metropolitana de Lima.

En el marco de su operatividad, la empresa dispone de áreas estratégicas especializadas que desarrollan funciones específicas conforme a la naturaleza de la concesión, tales como Recaudación, Mantenimiento (Tramo Sur y Norte), Gestión de Calidad, Servicio de Atención al Usuario (SAU), Centro de Control de Operaciones (CCO), Ingeniería, Servicios Generales, Centro de Control de Recaudación, Recursos Humanos, entre otras unidades de soporte técnico y administrativo.

En 2024, tras una serie de disputas con instituciones del Estado respecto al cumplimiento del contrato de la concesión, se ordenó —mediante una medida cautelar— el cierre del peaje en un tramo importante de la concesión (Chillón – Panamericana Norte). A partir de ese momento, se vivieron meses de incertidumbre en torno a la continuidad del proyecto en general. Esta situación generó preocupación y tensión entre muchos trabajadores, afectando el clima laboral a todo nivel dentro de la organización.

Además, este contexto agudizó la falta de comunicación fluida y la cohesión entre los equipos. Frente a ello, la implementación de espacios de integración fue clave, no solo fortalecieron los vínculos entre colaboradores, sino que también ofrecieron un espacio seguro para conversar sobre la situación institucional y encontrar juntos formas de afrontarla.

8. Descripción de la experiencia

En el año 2024, tras el cambio en la modalidad de trabajo y el distanciamiento social durante la pandemia, Rutas de Lima decidió reactivar los programas orientados al bienestar integral de los trabajadores. Para ello, fue necesario realizar una revisión

exhaustiva de las nuevas necesidades postpandemia, adaptando las estrategias a la transformación de la realidad laboral y personal de los trabajadores.

Como primer paso se realizó una encuesta sobre la gestión del Área de Personas 2024, impulsado por el equipo de Bienestar. Dicha encuesta tuvo un alcance de 400 trabajadores que representa el 60% de la población total y tuvo como objetivo conocer el impacto que tiene la gestión del área y mejorar las iniciativas que se pudieran implementar a futuro con relación a las necesidades reales de los trabajadores.

Dentro de los resultados más importantes a mencionar, se tiene que el 61% de los trabajadores se sentía orgulloso de formar parte de la empresa, asimismo, el 25% de los trabajadores la mayoría de las veces se sentía orgulloso. Estos resultados indican un sentimiento positivo de pertenencia con la compañía, sin embargo, existen ciertos factores que afectan su percepción en determinados momentos.

Por otro lado, la percepción de reconocimiento por parte de la empresa no alcanza los mismos niveles positivos. Este sentimiento se situó entre medio y bajo, con un 43% de los trabajadores expresando una valoración menos favorable en este aspecto. Asimismo, bajo el enfoque de atender las necesidades reales de los trabajadores, un 45% de los encuestados consideró que sus necesidades son tomadas en cuenta solo de manera parcial, tanto en su rol laboral como en su dimensión personal.

Con este nuevo panorama, se identificó como problema principal la insuficiente consideración del bienestar integral del trabajador, lo cual impactaba negativamente en su experiencia laboral, el sentido de pertenencia y el nivel de reconocimiento dentro de la empresa, aspectos que se vieron suspendidos o limitados durante la pandemia.

Para responder a esta situación, se optó por retomar una práctica convencional que durante muchos años formó parte de la estrategia comunicacional de la empresa, adaptándola ahora bajo el formato de programa estructurado, lo que permitió canalizar de mejor manera la participación de los trabajadores de distintas áreas y contar con el liderazgo activo de los gerentes. Así nació el Programa Comunicándonos: Desayunos de Integración.

Este programa consistió en la organización de desayunos liderados por un gerente y coordinados por el área de Bienestar, en los que participaban trabajadores de diversas áreas de la empresa. Para garantizar la representatividad, se organizó a los gerentes por fechas estratégicas, asimismo, se coordinó previamente con los jefes de cada área, quienes designaron a los trabajadores que asistirían en nombre de su equipo. El área de Bienestar, a su vez, era responsable de seleccionar estratégicamente a las áreas participantes de cada sesión, siguiendo un calendario que aseguró la inclusión de todas.

Durante el año 2024 se realizaron cuatro sesiones de desayuno, cada una estuvo organizada para 12 trabajadores y 1 gerente. De este modo, se logró una participación aproximada del 80 % de los trabajadores invitados. Entre las áreas participantes se encontraban Recaudación, Mantenimiento, SAU, CCO, Calidad, Ingeniería, Servicios Generales, entre otras.

Cada sesión tenía una duración de 2 horas, con un espacio de entretiempo para tomar un descanso de la conversa, acudir a los servicios higiénicos, atender alguna llamada telefónica, entre otras situaciones.

Al iniciar la sesión, los participantes firmaban una lista de asistencia y se les colocaba una etiqueta adhesiva decorativa con su nombre a fin de que sean identificados en la sesión por sus compañeros o gerente. Se les entregaba el desayuno

en una caja identificada con el logo del programa, cuidadosamente preparada por un proveedor de garantía donde se ofrecía una selección variada de alimentos: Jugo de naranja, croissant de pollo, ensalada de frutas, botella de yogurt, frutos secos y un pastelito marmoleado. Además, se les ofreció un dispensador de agua caliente para que puedan hacer uso, en caso lo deseaban. Esta atención al detalle fue valorada de forma positiva por los participantes, quienes se sintieron motivados y agradecidos por la calidad y la abundancia de lo proporcionado.

Estos encuentros tenían como objetivo principal generar un espacio para liberar la carga laboral, compartir experiencias y conocer el lado humano y personal de los colaboradores, fomentando así el entendimiento y el fortalecimiento de la relación entre diferentes áreas. Así como también, conocer las funciones o desafíos que tenía cada participante dentro de su espacio laboral, a fin de fortalecer la empatía entre compañeros.

Al iniciar la sesión, cada gerente tomaba la palabra con el fin de dar apertura a un espacio de confianza con los trabajadores, asimismo, cada participante se encargó de dar una breve presentación sobre ellos mismos, comentando acerca de su vida personal, laboral y alguna anécdota que quisiera compartir. Esto significó un espacio seguro para desarrollar el desenvolvimiento de cada trabajador y se pueden establecer lazos de confianza.

A lo largo de la sesión, surgían temas de conversación que iban desde aspectos laborales hasta asuntos de interés en la coyuntura nacional, lo que generaba comentarios de diversa índole y favorecía el desarrollo de una sesión productiva y enriquecedora.

Al finalizar cada sesión se aplicaba una encuesta de satisfacción, con el fin de recopilar información veraz y oportuna sobre la percepción de los asistentes.

Asimismo, se realizaba tomas fotográficas y de video, con miras a difundir cada sesión de modo que relucía la participación de cada trabajador y permitía el recomiendo en sus espacios de trabajo.

Finalmente, los gerentes participantes llevaron los principales puntos de reflexión y aportes surgidos en cada desayuno a una mesa de trabajo gerencial, donde se discutían propuestas de mejora y se reforzaban las buenas prácticas identificadas en cada desayuno, promoviendo así la retroalimentación y el aprendizaje continuo.

9. Aspectos centrales que comprende la experiencia

Clima laboral

En la actualidad, las empresas buscan fortalecer y mejorar el clima organizacional, conscientes de que el desempeño profesional de sus colaboradores no se limita únicamente al cumplimiento de tareas asignadas, sino que implica un proceso integral que abarca dimensiones personales, sociales y emocionales. Al trabajar con personas, las organizaciones se enfrentan a la diversidad de realidades, expectativas y necesidades que cada trabajador trae consigo, lo que convierte al entorno laboral en un espacio complejo y dinámico. Es en este contexto que las distintas aristas del desarrollo laboral —como la motivación, el sentido de pertenencia, la comunicación interna y las oportunidades de crecimiento— influyen de manera directa en la productividad y satisfacción de los trabajadores.

La empresa Rutas de Lima, comprometida con este enfoque, realizó un diagnóstico para conocer el estatus del clima laboral durante el año 2024. A partir de los resultados obtenidos, identificó que existía una disminución significativa en la motivación y el enfoque de sus colaboradores, quienes manifestaban sentirse poco comprometidos con sus funciones principales. Frente a este panorama, la organización tomó la decisión de implementar diversos mecanismos y actividades de integración,

orientados a fortalecer la cohesión de equipo, promover espacios de escucha activa y generar un ambiente de trabajo más positivo, con el objetivo de recuperar la confianza, elevar la moral y alinear a todos hacia metas comunes.

Cumplimiento del Plan de Trabajo en el área de Bienestar

Al iniciar un proceso de planeamiento de actividades alineadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos de una gerencia, se establecieron metas claras y específicas para el área de Bienestar. Estos objetivos estaban estrechamente vinculados con las necesidades reales de los trabajadores, a quienes se reconoce como los principales protagonistas y beneficiarios de los distintos planes y programas de bienestar implementados por la empresa. Es fundamental comprender que el bienestar laboral no solo responde a iniciativas aisladas, sino que constituye una estrategia integral que busca fortalecer la motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia dentro de la organización.

Como resultado de la encuesta de clima laboral realizada, se identificaron oportunidades de mejora que hicieron evidente la necesidad de desarrollar nuevas acciones para reforzar la integración interna. En este sentido, se determinó implementar de manera complementaria y fuera del cronograma inicial un programa que fomente la unión y colaboración entre las distintas áreas de la empresa. El objetivo principal es maximizar los resultados y metas de cada equipo de trabajo mediante la generación de espacios de encuentro, diálogo y construcción colectiva. Además, se busca garantizar un clima laboral positivo que permita a cada trabajador desempeñarse de forma óptima, contribuyendo así al logro de los objetivos organizacionales y al fortalecimiento de la cultura corporativa.

Estrategias para la Gestión del Clima Laboral

Las estrategias para mejorar el clima laboral representan un eje fundamental dentro de las organizaciones, ya que inciden directamente en la motivación, el compromiso y la productividad de cada trabajador. A su vez, influyen positivamente en su entorno personal, fortaleciendo su bienestar integral. Es importante considerar que el trabajador pasa una parte considerable de su tiempo en su centro laboral, espacio donde no solo socializa, sino que también desarrolla habilidades, construye vínculos y potencia su crecimiento como persona y profesional.

La empresa Rutas de Lima puso especial énfasis en implementar estrategias orientadas a fortalecer la integración de los trabajadores, reconociéndolos como representantes clave de cada una de sus áreas. Esta iniciativa permitió visibilizar su rol dentro de la organización, generando un mayor sentido de compromiso y pertenencia. Un elemento relevante de estas acciones fue la organización de sesiones de desayuno, lideradas por un gerente de alto nivel, lo que brindó a los participantes la oportunidad de conocer de cerca a los principales líderes de la empresa y compartir con ellos espacios de diálogo directo y abierto. Para muchos colaboradores, esta fue la primera vez que tuvieron contacto cercano con algún gerente, esta situación favoreció la construcción de un vínculo basado en la confianza, la escucha activa y la cooperación mutua. Además, este acercamiento contribuyó a derribar barreras jerárquicas y a fortalecer la comunicación interna, creando un ambiente propicio para el trabajo en equipo y la generación de nuevas ideas. En este contexto, los trabajadores se sintieron valorados y reconocidos no solo por su desempeño individual, sino también por su aporte colectivo al logro de los objetivos de la organización, reforzando así su motivación y su compromiso con el crecimiento de la empresa.

10. Situaciones problemas presentados en el desarrollo de la experiencia

Problemas identificados:

- Descoordinación en asistencias:

Se identificó una baja coordinación efectiva entre los participantes y jefes directos para confirmar sus asistencias, sumada a la ausencia de recordatorios previos, lo cual generó algunas ausencias y confusiones innecesarias.

- Desigualdad en participación:

Se evidenció una participación mayoritaria del personal administrativo frente a una baja inclusión del área de Operaciones, situación que limitó la representatividad de todas las áreas y redujo la diversidad de perspectivas.

- Monotonía en las sesiones

La dinámica inicial de los desayunos resultó repetitiva y poco atractiva, mientras que algunos gerentes carecían de habilidades blandas, generando diferencias notorias en la calidad y efectividad de cada sesión.

- Condiciones de los alimentos

En algunas sesiones se detectó que algunas frutas no cumplían con estándares de frescura y presentación, afectando la percepción de calidad y cuidado en los detalles hacia los participantes invitados.

11. Propuestas para la superación de las dificultades presentadas.

- Mejoría en la gestión de asistencia

Se implementó el envío de recordatorios cercanos a la fecha programada, que fue coordinado previamente con los jefes directos mediante correo electrónico como medio de respaldo. Además, se fomentó la separación de agendas corporativas del personal administrativo para evitar cruces de actividades.

- Equidad en la participación de las áreas

Se diseñó invitaciones virtuales dirigidas a todos los colaboradores, enviadas a través de WhatsApp como canal de comunicación más directo y accesible, de modo que garantizó la inclusión equitativa de todas las áreas, especialmente Operaciones.

- Dinámica atractiva

Se brindó orientación a los líderes para reforzar habilidades blandas y dinamizar el inicio de cada sesión. Con el fin de promover una participación coherente que fomente un ambiente de confianza y apertura.

- Aseguramiento de la calidad de los alimentos

Se reforzó la coordinación con el proveedor para que la entrega de los desayunos se realice el mismo día de cada sesión, asegurando la frescura y óptimas condiciones de la fruta y alimentos.

12. Desaciertos de la experiencia

- Monotonía en la dirección del programa

A pesar de la orientación previa brindada a cada gerente líder, se evidenciaron marcadas diferencias en la conducción de las sesiones, lo que limitó la generación de impactos significativos. Si bien cada líder utilizó su propio estilo en la conversación, en algunos casos la falta de recursos para dinamizar la interacción hizo que la sesión se acortara, ya que resultaba difícil mantener una conversación fluida y participativa entre todos los asistentes.

- Desviación del propósito original

Los desayunos fueron percibidos por varios colaboradores como un espacio para tomar un descanso o distraerse de la rutina laboral, dejando de lado su objetivo inicial. Esta desviación impidió aprovechar plenamente la oportunidad de

fortalecer la confianza, generar una comunicación más abierta y construir vínculos genuinos entre líderes y trabajadores, afectando el impacto real de la actividad.

Los desayunos terminaron percibiéndose como un momento de descanso o pausa de rutina, en lugar de un espacio con un propósito definido. Esta percepción impidió consolidar el objetivo principal de fomentar la confianza, la apertura y el vínculo entre líderes y colaboradores.

- Falta de seguimiento a los acuerdos

Durante las sesiones surgieron ideas valiosas y compromisos que, al no ser debidamente registrados ni contar con un plan de seguimiento, quedaron sin materializarse. Esta falta de continuidad genera una percepción de informalidad y desmotiva a los colaboradores, quienes sienten que sus aportes no se toman en cuenta ni se traducen en acciones o mejoras concretas dentro de la organización.

- Desbalance en la moderación del diálogo

En algunas sesiones la conversación se limitó a temas superficiales, sin profundidad ni análisis real de aspectos relevantes para los trabajadores. Además, cuando surgieron temas sensibles o situaciones críticas, no se gestionaron de forma adecuada, generando incomodidad y frustración. Esta falta de equilibrio en la moderación impidió abordar preocupaciones reales, debilitando la confianza y apertura en el espacio.

13. Innovaciones efectuadas en el desarrollo de la experiencia

La organización de las sesiones representó una innovación significativa al brindar un entorno distinto al habitual para la interacción entre colaboradores y altos mandos. Este tipo de espacios informales permitió a los trabajadores sentirse escuchados y valorados, fortaleciendo la confianza en sus líderes y propiciando conversaciones más sinceras y cercanas. Además, la dinámica redujo la rigidez de la estructura jerárquica tradicional, facilitando que los gerentes pudieran conocer de primera mano inquietudes, percepciones y propuestas directamente desde quienes viven la operación diaria. Esta conexión no solo contribuye a la cohesión interna y la motivación, sino que también permite a los líderes detectar oportunidades de mejora y tomar decisiones más alineadas a la realidad del equipo.

En la actualidad, esta práctica ha demostrado ser sumamente valiosa para la organización, ya que ha contribuido de manera significativa a mejorar la percepción que los colaboradores tienen de sus áreas de trabajo y la gestión de la empresa en general. Los espacios de cercanía han permitido fortalecer la relación entre jefes y trabajadores, fomentando un trato más humano, empático y respetuoso, donde se reconoce no solo la labor profesional, sino también la persona detrás de cada puesto.

Este enfoque ha propiciado un ambiente de confianza y apertura, donde los trabajadores se sienten escuchados y valorados, lo que impacta positivamente en su motivación y compromiso. Asimismo, se ha observado una mejora gradual en diversas dinámicas laborales, promoviendo la colaboración, el reconocimiento entre equipos y la identificación de oportunidades de mejora compartidas. Gracias a ello, se ha reforzado la cohesión interna y se ha impulsado una cultura organizacional más participativa e inclusiva.

Otro aspecto relevante fue la retroalimentación obtenida durante estas sesiones, la cual se convirtió en un insumo valioso para la mejora continua. A pesar de que inicialmente no se estableció un mecanismo formal de seguimiento para registrar acuerdos o dar continuidad a las sugerencias, las ideas y comentarios recogidos en tiempo real permitieron visibilizar temas prioritarios para los colaboradores y detectar oportunidades de optimización en distintos procesos. Esta información, recopilada de forma directa y espontánea, representó una base sólida para el diseño de nuevas actividades que respondan mejor a las expectativas y necesidades reales de los trabajadores. Además, refuerza la importancia de fortalecer los canales de comunicación interna, promoviendo una cultura de escucha activa y participación constante.

Por otro lado, una de las innovaciones más destacables fue la oportunidad que brindó a los gerentes para poner en práctica y reflexionar sobre la importancia de las habilidades blandas en su rol de liderazgo. Durante las sesiones de desayuno, muchos líderes pudieron reconocer la relevancia de mantener una comunicación efectiva, fomentar la escucha activa y saber conducir espacios participativos que realmente generen valor para los colaboradores. Este escenario permitió visibilizar que, más allá de la experiencia técnica o los conocimientos operativos, la calidad de las relaciones interpersonales y la forma de interactuar con los equipos de trabajo son factores determinantes para fortalecer la confianza, la cohesión y la motivación dentro de la organización. A través de esta dinámica, los gerentes identificaron de manera clara algunas de sus oportunidades de mejora, como la necesidad de manejar mejor la apertura de conversaciones, facilitar la participación de todos los asistentes y gestionar los temas de manera más dinámica para evitar la monotonía. Este aprendizaje no solo se quedó en una reflexión individual, sino que impulsó la decisión

de la empresa de estructurar, para este año, un plan de capacitaciones que contemple de forma específica el desarrollo y el reforzamiento de habilidades blandas en los líderes. Actualmente, esta nueva línea de acción busca dotarlos de herramientas prácticas para optimizar la conducción de reuniones representativas, promover la empatía, mejorar la capacidad de resolución de conflictos y potenciar su rol como agentes de cambio dentro de la organización. De esta forma, la empresa asegura que la experiencia no quede aislada, sino que evolucione hacia una cultura de liderazgo más humano, cercano y coherente con los valores corporativos, generando un impacto sostenible en la calidad del clima laboral y el bienestar integral de los trabajadores.

14. Principales hallazgos

Desde una perspectiva de aprendizaje, esta experiencia fue fundamental para comprender cómo se gestionaba internamente el clima laboral en la empresa Rutas de Lima. Resultó especialmente significativa porque representó mi primera oportunidad de liderar y ejecutar un programa de este tipo, asumiendo una responsabilidad de gran relevancia apenas con tres meses de antigüedad en la organización. Esta situación me permitió enfrentarme a nuevos retos, conocer de cerca la dinámica interna de las áreas, identificar oportunidades de mejora y valorar la importancia de coordinar con diferentes niveles jerárquicos. Si bien no contaba con un conocimiento profundo sobre algunas prácticas y procesos que se reforzaban a través de estas actividades, esta vivencia me ayudó a desarrollar habilidades de organización, comunicación y liderazgo, además de fortalecer mi capacidad de adaptación.

Asimismo, esta experiencia me permitió conocer y comprender de forma práctica el proceso de compras y la coordinación con proveedores externos, considerando que la empresa mantiene un rigor y lineamientos específicos para la adquisición de servicios. Visibilizar cada etapa de este procedimiento me ayudó a

identificar aspectos a mejorar y proponer ajustes para optimizar futuras actividades lideradas por el área de Bienestar. Gracias a este aprendizaje, se gestionó de manera más eficiente los tiempos de entrega y coordinación, asegurando que los insumos o servicios llegaran puntualmente, evitando retrasos que afectarían el desarrollo de otras acciones planificadas.

Al liderar una actividad de gran magnitud, comprendí que, a medida que surgían problemas durante su desarrollo, era fundamental priorizar un abordaje personalizado, planificado y con un ritmo pausado que permitiera resolver cada situación de forma efectiva. Así, cuando la dificultad involucraba a un participante en particular, procuraba realizar un seguimiento cercano para comprender su situación específica y así poder brindarles el apoyo u orientación necesaria respecto a dudas post sesión, generando confianza y resolviendo dudas de forma oportuna. Por otro lado, cuando se presentaban inconvenientes relacionados con aspectos logísticos del desayuno o situaciones imprevistas, optaba por consultar y coordinar directamente con el resto del equipo de Recursos Humanos, quienes contaban con la experiencia acumulada de años anteriores en la implementación de este tipo de actividades. Esta disposición para pedir apoyo me permitió aprender de su experiencia y resolver problemas con mayor eficacia. De esta forma, cada situación se gestionaba de manera inmediata en la medida de lo posible. Sin embargo, cuando no existía una solución pronta, planteaba alternativas de contingencia y establecía tiempos de cumplimiento a corto plazo para evitar afectar la experiencia de los participantes. Si bien no siempre tenía una respuesta inmediata, contar con la apertura para buscar apoyo y mantener la comunicación fluida fue clave para garantizar resultados y aprendizaje continuo.

Las acciones llevadas a cabo tuvieron buen impacto en el sentido que en la actualidad hay la intención de replicarlos nuevamente, y con mayor impacto, incluyendo a todos los gerentes, es decir contar con 10 sesiones en el 2025 e incluir a la mayor parte de participantes de todas las áreas. Por otro lado, al realizar la encuesta de satisfacción después de cada sesión se tuvo una buena percepción del desarrollo del programa. Muchos trabajadores sugerían replicarlo e incluso desarrollar los desayunos con mayor frecuencia. Las acciones implementadas a través de este programa demostraron tener un impacto positivo y significativo en la percepción de los colaboradores, evidenciando el valor de estos espacios de integración y cercanía con los líderes. Esta buena acogida se refleja en la intención de la empresa de replicar, proyectando no solo mantener el formato de los desayunos, sino fortalecerlo y expandirlo para lograr un mayor alcance. Se tiene previsto organizar al menos diez sesiones a lo largo del 2025, involucrando activamente a todos los gerentes y promoviendo la participación de la mayor cantidad posible de colaboradores de diferentes áreas, incluyendo aquellas que en experiencias anteriores tuvieron menor representación. Por otro lado, la aplicación de encuestas de satisfacción al término de cada sesión permitió recoger opiniones y percepciones valiosas, las cuales evidenciaron una evaluación favorable respecto al desarrollo del programa. Muchos participantes expresaron su deseo de que esta práctica se consolide como parte de la cultura organizacional y se realice con mayor frecuencia, destacando el impacto positivo en la construcción de vínculos, la mejora de la comunicación interna y el fortalecimiento del sentido de pertenencia. Todo ello sienta las bases para seguir optimizando estas acciones de bienestar de forma continua y sostenible.

Como parte del desarrollo de este programa de integración, uno de los objetivos principales del trabajo del área de Bienestar es lograr que esta iniciativa se consolide de forma permanente dentro de la organización. Para ello, es fundamental que se formalice y se plasme como una acción estratégica dentro de un Plan de Bienestar Anual, de manera que se mantenga y evolucione a lo largo de los próximos años. Esta experiencia evidencia claramente la oportunidad de mejora que existe para estructurar un plan de bienestar integral, respaldado por una política clara de Recursos Humanos que establezca lineamientos, criterios y responsabilidades para su correcta implementación y seguimiento. Además, resulta esencial repensar qué otras actividades complementarias podrían incorporarse para reforzar la integración entre colaboradores y fortalecer la cultura organizacional. Contar con estrategias diversas, dinámicas y adaptables permitirá potenciar la participación y garantizar que todos los trabajadores, sin distinción de área o nivel jerárquico, puedan sentirse incluidos y representados. Esta visión de futuro implica diseñar espacios que propicien la interacción entre distintas áreas, generen vínculos genuinos y favorezcan la comunicación y el trabajo en equipo. Consolidar este tipo de prácticas contribuirá a que el bienestar y la integración se conviertan en pilares sostenibles que impacten positivamente en el clima laboral y la productividad.

15. Conclusiones

- 1) El proceso de sistematización facilitó la visión integral de la experiencia, teniendo la apertura de proponer un plan de trabajo que impacte directamente con el objetivo del área. Es así como se confirma que la sistematización de experiencias permite repensar lo realizado desde un punto más analítico y crítico, poniendo sobre la mesa los aciertos y desaciertos de lo ejecutado. Este proceso de sistematización permitió abordar la experiencia desde una perspectiva integral, propiciando la identificación de aspectos clave para su análisis y evaluación. Esta práctica favoreció la construcción de una mirada crítica y objetiva sobre los resultados alcanzados, visibilizando tanto los aciertos como las limitaciones presentes en su ejecución. Asimismo, la sistematización facilitó la formulación de propuestas concretas orientadas a optimizar las intervenciones futuras y alinearlas de forma coherente con los objetivos estratégicos del área. En este sentido, se evidencia su relevancia como herramienta metodológica para fortalecer la toma de decisiones y garantizar la sostenibilidad de acciones de mejora.
- 2) La importancia del proceso de sistematización surge desde la necesidad de analizar la experiencia en su totalidad identificando factores clave que puedan servir como referentes para replicarse en otras actividades dirigidas a la población objetivo. De esta forma, se reconoce que los espacios de integración de esta naturaleza generan un impacto positivo en la cultura organizacional, ya que promueven valores como la apertura, la colaboración y la escucha activa. Estos elementos resultan fundamentales para fortalecer un clima laboral saludable, consolidar relaciones de confianza y fomentar una gestión más humana, participativa y alineada con los objetivos institucionales.

- 3) El proceso de recopilación de información histórica de la experiencia presentó ciertas dificultades, lo que evidenció la necesidad de establecer un sistema de registro y ordenamiento estructurado que permita disponer de datos pertinentes y actualizados para futuros análisis. Debido al poco registro que se maneja en este tipo de actividades impulsadas desde las empresas, como, por ejemplo: un plan de Bienestar. Por otro lado, la búsqueda de fuentes de información de primera mano resultó fundamental para reconstruir momentos clave de la actividad y garantizar una perspectiva más precisa y contextualizada. Además, el hecho de haber asumido el rol de ejecutora principal de la intervención constituyó un elemento valioso para la sistematización, ya que permitió reflexionar críticamente sobre cada fase del proceso y reconocer oportunidades de mejora desde una mirada profesional. Esta experiencia práctica no solo fortaleció competencias en organización y análisis, sino que también evidenció la importancia de la mejora continua como parte del desarrollo profesional. En este sentido, cada lección aprendida contribuye a optimizar el diseño, la implementación y la evaluación de futuras actividades, asegurando resultados sostenibles y alineados con los objetivos institucionales.

16. Bibliografía

- Cifuentes Patiño, M. R. (2006). La sistematización en Trabajo Social: Entre la práctica y la investigación. Manizales, Colombia: Universidad de Caldas.
- Jara Holiday, O. (2018). La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos posibles (1.^a ed.). Bogotá: Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano (CINDE)
- Ministerio de Salud del Perú. (2025, mayo 1). Día del Trabajo: INSM alerta sobre el impacto del estrés laboral en la salud mental. Gobierno del Perú.
<https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/1159567-dia-del-trabajo-insm-alerta-sobre-el-impacto-del-estres-laboral-en-la-salud-mental>
- Quecedo, R., & Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. Revista de Psico didáctica, (14), 5-39.
- Rutas de Lima. (s. f.). Rutas de Lima. Recuperado el 01 de julio de 2025, de
<https://rutasdelima.pe/>
- Tomasina, F., & Pisani, A. (2022). Pros y contras del teletrabajo en la salud física y mental de la población general trabajadora: Una revisión narrativa exploratoria. Archivos de Prevención de Riesgos Laborales, 25(2), 147–161.
<https://doi.org/10.12961/aprl.2022.25.02.07>
- World Health Organization. (2024, septiembre 2). Mental health at work [Hoja informativa].
<https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>