



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 sobre la coordinación entre el área de gestión de bienestar con otras áreas de la Dirección de Desarrollo Humano con respecto a los casos de los trabajadores y trabajadoras de la Universidad Peruana Cayetano Heredia, periodo Julio 2024 a Julio 2025

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Licenciado en Trabajo Social

AUTOR

Bruno Rodrigo GUARDIA TORRES

ASESOR

Dr. Jorge Rafael RAMÍREZ SHUPINGAHUA

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

Guardia, B. (2025). *Sistematización de la experiencia sobre la coordinación entre el área de gestión de bienestar con otras áreas de la Dirección de Desarrollo Humano con respecto a los casos de los trabajadores y trabajadoras de la Universidad Peruana Cayetano Heredia, periodo Julio 2024 a Julio 2025*. [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	Bruno Rodrigo Guardia Torres
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	72971791
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0005-3055-4893
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	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	Isabel Andrea Gantu Palacios
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	43099514
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Carlos Camasca Francia
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	06080003
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Joselyn Lisbeth Villa Caveró
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	45114626

Datos de investigación	
Línea de investigación	ODS 8: TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO 1. Trabajo, economías y poder
Grupo de investigación	NO APLICA
Agencia de financiamiento	NO APLICA
Ubicación geográfica de la investigación	Lima, Peru
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2025
URL de disciplinas OCDE	Interdisciplinariedad https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.09.01



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 seis de diciembre del dos mil veinticinco se reunieron los Miembros del jurado calificador integrado por los profesores: Mg. Isabel Andrea Gantu Palacios (Presidenta), Lic. Carlos Alberto Camasca Francia (Miembro) y Mg. Joselyn Lisbeth Villa Cavero (Miembro).

Verificado el Trabajo de Suficiencia Profesional **“Sistematización de la experiencia sobre la coordinación entre el área de gestión de bienestar con otras áreas de la Dirección de Desarrollo Humano con respecto a los casos**

de los trabajadores y trabajadoras de la Universidad Peruana Cayetano Heredia, periodo Julio 2024 a Julio 2025”, presentado por el bachiller GUARDIA TORRES BRUNO RODRIGO. Una vez concluida la sustentación, el Jurado procedió a la calificación con el siguiente resultado:

DIECIOCHO (18)

Luego del proceso de sustentación, calificación y comunicación del resultado al graduando, el Jurado, de conformidad con el Reglamento General de Grados y Títulos de la Facultad, acordó otorgar al bachiller GUARDIA TORRES BRUNO RODRIGO el **TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL** y, para dejar constancia, se extendió la presente acta y firmaron:

Mg. Isabel Andrea Gantu Palacios
Presidenta

Lic. Carlos Alberto Camasca Francia
Miembro

Mg. Joselyn Lisbeth Villa Cavero
Miembro

Dr. Jorge Rafael Ramírez Shupingahua
Asesor



UNMSM

Firmado digitalmente por MELENDEZ
DE LA CRUZ Juan Felipe FAU
20148092282 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 17.12.2025 10:38:30 -05:00

Dr. Juan Felipe Meléndez De la cruz
Vicedecano Académico

Anexo 1

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, Jorge Rafael Ramírez, en mi condición de asesor acreditado con el Dictamen de la EP N° DICTAMEN N°16 -2025-EPTS-FCCSS/UNMSM del Trabajo de Suficiencia Profesional cuyo título es **“Sistematización de la experiencia sobre la coordinación entre el área de gestión de bienestar con otras áreas de la Dirección de Desarrollo Humano con respecto a los casos de los trabajadores y trabajadoras de la Universidad Peruana Cayetano Heredia, periodo Julio 2024 a Julio 2025”** presentado por el bachiller **BRUNO RODRIGO GUARDIA TORRES** para optar el título profesional de Licenciado 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 **7%** 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 LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL

Lima, 5 de diciembre de 2025



Firma del Asesor

Nombres y Apellidos del asesor: 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.

AGRADECIMIENTO

Deseo expresar de la forma más sincera mi agradecimiento para mi familiar por su amor y apoyo incondicional durante todas las etapas de mi vida, con su confianza y la motivación que me brindan son una fuente constante de inspiración para seguir adelante.

Agradezco también a aquellas personas que me acompañan y día a día me dan su apoyo, sus palabras de aliento y quienes creen en mí.

Extiendo mi gratitud hacia mi profesor por su apoyo, su guía y consejos durante la formulación de este trabajo lo cual fue esencial para culminar este proyecto.

Finalmente, quiero manifestar mi agradecimiento con la Universidad Nacional Mayor de San Marcos por darme la oportunidad de continuar mi formación académica.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres quienes con su apoyo y amor constante son la base para que pueda salir adelante, a mis hermanas quienes me acompañan en cada momento importante de mi vida, este logro es tanto suyo como mío

INDICE

1.	PRESENTACION	2
1.1.	Breve introducción sobre el propósito del informe.	2
1.2.	Importancia de la sistematización para la mejora de intervenciones futuras.	3
1.3.	Público al que va dirigido el informe.	3
2.	DESCRIPCION DE LA EXPERIENCIA	4
2.1.	Contexto de la intervención	4
2.2.	Población beneficiaria	8
2.3.	Objetivos de la intervención: Propósitos principales y metas planteadas.	8
2.4.	Actores involucrados: Profesionales, instituciones, comunidad.	9
2.5.	Principales acciones	10
3.	OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE SISTEMATIZACION.....	12
3.1.	Objetivo general	12
3.2.	Objetivos específicos.....	12
3.3.	Preguntas orientadoras.....	12
4.	METODOLOGIA DE SISTEMATIZACIÓN	12
4.1.	Enfoque metodológico.....	12
4.2.	Técnicas utilizadas	13
4.3.	Fuentes de información	14
4.4.	Criterios éticos	15
5.	RECONSTRUCCION DE LA EXPERIENCIA.....	16
5.1.	Los desafíos en la comunicación entre gestión de bienestar con las otras áreas.	17
5.2.	Los desafíos en la coordinación	21
5.3.	El impacto de las dificultades encontradas	25
5.4.	Los aprendizajes adquiridos.....	28
5.5.	Las estrategias que se pueden aplicar	30
6.	ANALISIS TEORICO.....	33
6.1.	La comunicación	33
6.2.	La coordinación con el equipo interdisciplinario	34
6.3.	Impacto del trabajo social en el seguimiento de casos.	35
6.4.	Desafíos en la intervención	37
7.	CONCLUSIONES	39
8.	RECOMENDACIONES.....	40
9.	BIBLIOGRAFIA.....	41
10.	ANEXOS	43

1. PRESENTACION

1.1. Breve introducción sobre el propósito del informe.

El presente informe de sistematización de experiencias tiene como propósito el poder exponer, analizar y dar una reflexión crítica sobre la función de los trabajadores sociales dentro del rubro empresarial, de manera específica sobre el acompañamiento, seguimiento y visitas a aquellos casos sociales y médicos que tienen las y los trabajadores, este rol resulta ser fundamental para lograr que se obtenga un bienestar completo o integral para los trabajadores y trabajadoras de la Universidad Peruana Cayetano Heredia (la empresa) , donde pueden atenderse no solo aquellas necesidades físicas, sino también aquellos aspectos adicionales que pueden tener un impacto directo en su desempeño y la calidad de su trabajo.

Los y las trabajadoras sociales en estos contextos tienen la función de realizar de manera constante visitas a aquellos trabajadores con casos de gravedad o delicados para poder identificar problemas u ofrecer orientación y el apoyo correspondiente según corresponda a sus situaciones particulares, logrando generar un puente entre las trabajadoras o los trabajadores y aquellos recursos o apoyos disponibles que hay en la empresa y fuera de esta misma, pero estas funciones no se encuentran fuera de ciertos desafíos o barreras que deben superarse constantemente, en las cuales se deben enfocar si se quiere que la labor desde el trabajo social sea más efectiva aun puesto que a pesar de no estar exentos a que distintas áreas o distintos profesionales tomen posturas o tengan tensiones que puedan hacer más difícil la atención en los casos, se debe comprender el porqué de estas circunstancias y se puedan generar alternativas de solución.

Por lo tanto, este informe busca que al sistematizar esta experiencia pueda darse visibilidad a las buenas prácticas y a los obstáculos que deben superar en el ejercicio profesional y se pueda aportar algún medio para mejorar la articulación en el trabajo interdisciplinario, tratar de que se optimicen los procesos en el seguimiento y atención de casos y que el rol del trabajo social figure como aquel punto clave en el bienestar de personal en las empresas.

Dentro del presente trabajo de sistematización de experiencias puede encontrar primero una descripción de la experiencia en la cual se detalla el contexto de la intervención realizada así como las características de la población beneficiaria, por otro lado se mencionaron los objetivos de la intervención así como los propósitos que se manejaron y por último indicando quienes son los actores involucrados y las estrategias y actividades que se llevaron a cabo durante el periodo en el que se da la experiencias.

Continuando con el apartado de los objetivos y preguntas de la sistematización que serán el punto de partida para la reflexión de todo el trabajo que se presenta. Adicionalmente se puede encontrar la metodología con la cual se realizó la sistematización de esta experiencia, aquí puede encontrarse el enfoque que se aplicó junto con las técnicas e instrumentos de investigaciones y los criterios éticos con los que se llevó a cabo el presente informe.

La siguiente parte abarca la reconstrucción de la experiencia, donde se detallan los momentos claves o los aspectos críticos que se analizaron desde las decisiones que se toman hasta las dificultades que aparecen durante la experiencia y mencionan las modificaciones a las estrategias planteadas en un inicio.

La última parte implica el análisis e interpretación de la experiencia reconstruida, donde se señalaron los aprendizajes y patrones que surgen al reflexionar sobre el accionar dicho periodo

de intervención, comparando también con el material bibliográfico relacionado con el tema y con el enfoque de intervenciones, así también se analizó el impacto y los cambios que se pueden generar con la intervención. Se finalizó con la presentación de conclusiones y recomendaciones en base a toda la experiencia sistematizada.

1.2. Importancia de la sistematización para la mejora de intervenciones futuras.

La sistematización de experiencias además de ser un método para analizar y compartir experiencias con otros profesionales dentro de la carrera también sirve para poder adentrarse en contextos que no se han tratado, el trabajo social tiene una fuerte presencia en rubros como el comunitario, en ONGs, proyectos con enfoque social, el sector público por mencionar algunos, por otro lado el sector de empresas es uno en el cual se ha aumentado su presencia como profesionales sobre todo por los aspectos de responsabilidad social, la gestión de recursos humanos y el bienestar de personal pues brindan una perspectivas más humana e integral; por tal motivo el poder sistematizar experiencias en este ámbito no solo significa un análisis, sino que también puede ayudar a visibilizar como mejorar y enriquecer su ejercicio profesional.

El sistematizar una experiencia implica un proceso para reflexionar y puedan brindar una visión crítica para comprender las experiencias vividas en dicho contexto lo cual ayuda a adquirir nuevos aprendizajes y conocimientos para que en prácticas futuras se pueda mejorar, tal como lo menciona Jara (2001) “La interpretación crítica en la sistematización no es una mera explicación de lo que sucedió, para justificarlo. Al contrario, es una comprensión de cómo se pusieron en juego los diferentes componentes y factores presentes en la experiencia, para poder enfrentarla ahora con una visión de transformación” (p. 5), sobre todo es importante que tengan un énfasis en el sector empresarial y visibilizar las funciones y responsabilidades, así como la importancia del rol en este rubro que en los últimos tiempos se ha visto invisibilizado, relegado en los procesos de la gestión e incluso atacado desde el lado político y legal.

La sistematización de una experiencia dentro de las empresas permiten visualizar cómo se puede intervenir para que mejoren el clima laboral, el manejo de conflictos y el bienestar de los trabajadores y las trabajadoras por mencionar algunos ejemplos, el trabajo social brinda esta opción de vincular lo teórico con lo práctico o con las metodologías acción, por lo que al presentar trabajos que reflejen la intervención y sus contribuciones ayuda a establecerlos como pilar dentro del sector empresarial.

Asimismo que puedan tener una vista de cómo se realiza el trabajo dentro de una empresa a través de la sistematización permite reflexionar sobre cómo se están llevando a cabo los procesos y así identificar aquellas buenas prácticas y mejorar aquello en lo que hay conflicto o las limitaciones para el trabajo o dentro de nuestra intervención, por lo tanto el poder sistematizar implica que más allá de un aspecto técnico sino que puede ayudar a contribuir en el manejo de las empresas, recordando que a pesar de encontrarse en este rubro debemos poder aportar aquel enfoque social e integral que los caracteriza.

1.3. Público al que va dirigido el informe.

El presente informe de sistematización de experiencias está dirigido principalmente para aquellos y aquellas profesionales de trabajo social que se encuentran desempeñando funciones dentro del rubro empresarial especialmente en áreas como bienestar de personal o en recursos humanos quienes como profesionales están enfocados en la atención hacia los trabajadores y trabajadoras,

donde destacan las funciones de seguimiento, acompañamiento y orientación en casos sociales o médicos de gravedad que requieren de la atención mencionada. A su vez se dirige de manera útil para los equipos que realizan una labor interdisciplinaria o que se articulan junto con otras áreas dentro de la dirección de recursos humanos y se espera que gracias a los hallazgos se pueda fortalecer la práctica profesional que esta principalmente orienta a el bienestar del personal y a la construcción de espacios organizados, empáticos y sostenibles dentro de la empresa.

Asimismo la información que se obtuvo en este proceso es enriquecedora para aquellos que aún se encuentra en formación, puesto que implica una mirada diferente a lo que generalmente se ve dentro de las aulas, el trabajo social que se enfoca principalmente a un trabajo comunitario o enfocado en proyectos resulta importante pero poder brindar una opción distinta en donde se puede ejercer también resulta importante, sobre todo para evitar que para ellos nuestra profesión sea vista como un trabajo meramente administrativo como estereotípicamente puede tenerse en el rubro, que puedan ver que hay más funciones sociales e integrales que se desarrollan con y para los trabajadores y las trabajadoras de las empresas, las futuras egresadas y egresados pueden obtener una visión crítica y reflexiva de lo que como trabajadores sociales podemos gestionar en este rubro.

El presente trabajo puede también ser enfocado para los que toman decisiones o dirigen la empresa, puesto que puede ayudarlos a comprender el valor de nuestro trabajo realizado y las oportunidades que se pueden encontrar a través de las alternativas para superar aquellos conflictos o situaciones que limitan una buena gestión dentro del manejo de recursos humanos, así que puede ayudar a que las experiencias futuras se repliquen o se mejoren según lo que consideren.

2. DESCRIPCION DE LA EXPERIENCIA

2.1. Contexto de la intervención

La universidad Peruana Cayetano Heredia surge desde finales de la década de los 50 a causa de un descontento que los estudiantes y docentes de la facultad de medicina de la universidad nacional mayor de San Marcos quienes generaron un movimiento de protesta por parte de dichos profesionales, lo que conllevó a que se forme la facultad de medicina: Cayetano Heredia. Tras una organización y postura el 25 de Julio de 1961 se crea la Unión Medica de Docentes Cayetano Heredia la cual obtuvo un gran apoyo por la comunidad local e internacional para la formación de nuevos espacios para estudiar ciencias de la salud.

En el año 1962 se toma la decisión del lugar estratégico en el cual se fundaría el local oficial de la universidad, el cual sería en el distrito de San Martín de Porres debido a que según Porturas (1999) en ese momento menciona que este tipo de centros de estudio deben instalarse en las zonas más pobres de la ciudad debido que los logros e investigaciones son en pro de la población vulnerable. Con el pasar de los años la universidad apertura nuevas facultades, actualmente contando con la Facultad de medicina, psicología, enfermería, educación, veterinaria y zootecnia, administración en salud pública e ingeniería.

Las gestiones de la universidad fueron desarrollándose y cambiando según el gobierno administrativo el cual se escoge cada 5 años a través de un proceso electoral, los equipos actualmente formados fueron los que se implementaron con la elección del nuevo gobierno elegido en el año 2022.

La parte en la cual se deben centrar es en la dirección de desarrollo humano, el cual es equivalente a recursos humanos, dentro del cual tiene sus diversas áreas y funciones, el área de planillas, administración de personal y remuneraciones encargado de todos los aspectos que involucran el pago de haberes del trabajador junto con el manejo de los tiempos, las jordanas y asistencias. Luego tienen el área de atracción del talento donde se realiza todos los procesos de selección de personal y capacitaciones para los trabajadores. El área de relaciones laborales encargada de generar una comunicación entre el trabajador y la empresa de manera en la cual sea armoniosa y siguiendo lo que se establece dentro de la legislación laboral actual. El área de salud ocupacional, seguridad y medio ambiente (SSOMA) quienes se encargan de promover y garantizar un espacio seguro y saludable para los trabajadores teniendo en cuenta las normas de seguridad y la prevención de riesgos laborales.

Asimismo, el área de gestión de bienestar en sus inicios como parte de la dirección de desarrollo humano, tenían un trabajo netamente administrativo enfocado en procesar los descansos médicos que pasaban los trabajadores y la gestión de los subsidios con ESSALUD, las funciones estaban reducidas a esa gestión. Sin embargo, tras el cambio de gobierno administrativo en el año 2022 el área comienza a reestructurar sus funciones adquiriendo nuevas, comenzando con la gestión de los seguros de riesgos humanos, la dotación de uniformes al personal que corresponde, la gestión de eventos de integración para los trabajadores y por último el seguimiento y la atención de casos sociales y médicos que se acompañó con la realización de visitas domiciliarias antes estas contingencias.

En base a lo que mencionan, la presente experiencia a sistematizar implica las coordinaciones realizadas entre las áreas de la dirección sobre los casos de intervención que se realizaron durante el periodo de Julio 2024 hasta Julio 2025, los cuales consistieron en el acompañamiento y seguimiento de casos sociales y médicos de los trabajadores de la Universidad Peruana Cayetano Heredia, este se llevó a cabo por parte del área de gestión de bienestar (Trabajo social) de la dirección de desarrollo humano, dicha dirección comprende distintas áreas para el manejo de toda la gestión de recursos humanos donde encontramos el área de seguridad, salud ocupación y medio ambiente (SSOMA), el área de planillas, el área de relaciones laborales y el área de atracción del talento la mayoría de estas áreas se involucran cuando se presentan ciertos casos como los mencionados y que requieren de mayores coordinaciones, en teoría las áreas deben estar en sintonía y en gran medida de acuerdo con sus decisiones.

Dentro de sus funciones el área implica realizar el seguimiento, las visitas domiciliarias, los seguimientos en modalidad virtual (llamadas telefónicas o contacto a través de mensajería móvil) se realizan constantemente desde el momento en el que un nuevo caso llega, la integración al área en el mes de Julio 2024 y permitió conocer casos que ya se venían trabajando y por lo tanto iba aprendiendo la dinámica dentro de la dirección, como primera parte se puede describir como realizaban generalmente la coordinación es decir en el caso de un tema médico, al área llega la información del descanso o la contingencia médica según ocurra tras notar un descanso prolongado o con un diagnóstico delicado y proceden a informar a SSOMA quienes son los que realizan un seguimiento enfocado en lo médico pero el área de gestión de bienestar comienza también un seguimiento al caso el cual comienza con un contacto telefónico para que tengan un primer comentario de lo que sucede desde lo que indique el trabajador o un familiar (depende como este dándose el caso) y posteriormente coordina una primera visita al domicilio o al centro médico donde realizan un acercamiento más profundo a la historia y se empapan del contexto de la situación y usualmente ayuda a que comprendan los problemas adicionales que surgen de esta circunstancia, el seguimiento continua de la misma forma hasta que la contingencia se solucione

o se requieran otras medidas, poder brindar apoyo o ciertas flexibilidades es el momento en el cual las otras áreas adquieren protagonismo, ante casos complejos puede surgir solicitudes económicas, de vacaciones, licencias o apoyo en gestiones así como descontentos por parte de representantes de la empresa con sus trabajadores con estos casos, es aquí donde las áreas empiezan a tomar posturas y debatir la mejor respuesta ante estos casos y desde gestión de bienestar deben prepararse para sustentar lo que se piensa solicitar y lo que buscan aprobar.

Por lo tanto un primer caso importante, durante los meses de Julio 2024 a Enero 2025 se trató el caso de DLV un trabajador que tuvo una intervención quirúrgica delicada el cual se atendía en Essalud, sin embargo a pesar de estar con limitaciones para trabajar durante Octubre 2024 dejaron de darle descansos médicos pero no le permitían trabajar dejando al sr. en una situación gris sin poder darle muchas opciones, el seguimiento desde bienestar fue constante realizando visitas a su domicilio al centro médico para hablar con el médico y que nos brinde opciones para el trabajador, esto sin éxito, por lo que se tuvo que recurrir a poner el caso en la mesa de dialogo ¿Qué hacemos con una persona que no puede trabajar pero no tiene un documento que justifique sus faltas? ¿Le seguimos pagando? ¿Lo despedirán? Un joven que rodea los 30 años con una situación desfavorable que debía ser atendido y debía obtener una respuesta, lo primero que se planteó de buenas a primeras fue la búsqueda de un descanso medico por lo que se realizaba lo mencionado, como trabajadores sociales ir al centro médico con el DLV para pedirle al médico tratante la emisión de un descanso pero sin éxito, esto se mencionó en la mesa de diálogo y las posturas eran un poco frías pues se pretendía cerrar el tema rápido dejando al joven fuera y sin ningún apoyo pero esto más allá de una consecuencia económica tenía otro problema pues se quedaba sin seguro médico que en su condición era aún más importante, durante el debate se optó lo que para bienestar era lo más obvio una licencia con goce de haber por el caso excepcional que se presentaba esto fue rechazado y se dio la opción de una licencia pero sin goce lo cual no nos ayudaba porque también dejaba sin seguro médico al joven (de nuevo, lo más importante para él) ante la poca flexibilidad optamos por decirle al joven que pida sus vacaciones como último recurso y para ganar tiempo, lo cual por suerte si funciono medianamente porque cuando se terminaron seguía sin un descanso, para el mes de noviembre nos pusimos en la postura de por lo menos adelantarle más vacaciones a fin de que pueda tener una nueva cita médica, con todos nuestros sustentos médicos del caso y nuestra firme postura se aceptó darle un adelanto hasta la fecha de su nueva cita en la cual por suerte tuvo mejores noticias pues le dieron el nuevo descanso y el acceso al tratamiento que necesitaba. El joven con el tiempo pudo ser intervenido por los doctores y logro una reincorporación al trabajo, pero con ciertas restricciones que ssoma se encargó de monitorear.

Un caso similar fue el del trabajador ETH quien tuvo una condición médica que lo dejo incapacitado por un tiempo de realizar las funciones que hacia regularmente pues su enfermedad lo limitaba por el peligro que implicaba, esto también se acompañó con el hecho de que aun si tener un alta médica se le dejo de brindar descansos médicos, por lo que se tuvo que hacer la misma propuesta, este trabajo de una edad adulta considerable tampoco fue apto para recibir una licencia con goce puesto que para otras áreas no era viable esta medida, se tuvo que solicitar a los doctores más descansos médicos y al negarse usamos la misma opción del caso anterior pedir vacaciones y adelanto de las mismas para ganar tiempo para el trabajador, esta opción nunca fue de nuestro agrado pero al tener tantas limitaciones era nuestra salida más factible, nuevamente por suerte el trabajador poco después accedió a nuevas citas médicas que le brindaron un alta con restricciones que el área de ssoma se encargó de monitorear a pesar de que en un punto incluso mencionaban de cómo encontrar a su reemplazo, postura que siempre pusimos en duda por lo poco empático que se veía.

No todos los casos tienen la misma estructura ni medidas de acción, o las mismas historias, el caso de la trabajadora GOG quien en el mes de noviembre tuvo un accidente el cual la ha dejado hasta la fecha con una incapacidad para volver al trabajo y generando un conflicto interno constante por sus justificaciones médicas, llegando a incomodar con la presión de porque se sigue justificando pero explicamos que los informes médicos y dictamen que posee la trabajadora la respaldan no parecen ser suficientes a veces y quieren optar por desvincularla con la empresa, pero una persona sola que tuvo un accidente y que la dejó en una situación de vulnerabilidad no debería ser empujada de esta manera aun sabiendo que posee sus documentos de sustento, llegando a poner a nuestra área en discusiones que no llevan a nada pues no hay mucho que hacer si alguien tiene sus documentos en regla pero generando incomodidad en nosotros y en algunos momentos en la trabajadora. Este tipo de casos se mantienen bajo esta dinámica de intercambios que puede ser conflictivos o pasivo-agresivos entre las áreas, pero de las cuales no podemos hacer mucho ni solicitar nada pues hay un recelo hacia la situación.

Algunos casos tienen desenlaces más rápidos, por suerte, antes de que se agraven, tal es el caso de SFE quien tras un accidente que parecía inofensivo quedó incapacitada por más de tres meses, a pesar de que desde el primer momento se le brindó el acompañamiento y se informó constantemente de su situación de salud y la predisposición de la trabajadora por recuperarse para retomar sus funciones, desde su dependencia y en la conversación con otras áreas como atracción del talento y el área legal surgía la propuesta de ir buscando su reemplazo para ella y no parecía ser uno temporal sino definitivo, pero desde nuestra postura no podíamos indicar aspectos muy específicos del caso porque es confidencial pero tampoco optamos en dar la razón de buscar reemplazos definitivos de forma tan apresurada sobre todo cuando desde nuestra área teníamos clara la predisposición de la trabajadora de recuperarse y volver a trabajar; por suerte ella pudo retomar a los pocos meses sus funciones al obtener un alta con restricciones y desde entonces se dejó de mencionar la idea de un reemplazo.

Los casos que desde bienestar debatimos de manera interna antes de presentar suelen ser los sociales, ocurre cada caso y cada historia que muchas veces están ligadas al tema económico, el dinero es delicado y es lo que nos pone en auditoría más rápido que otro tipo de casos por lo que debemos ser muy inteligentes al tratarlos, solicitamos todos los sustentos que se puedan, y que sean reales, no historias sino documentos pero en algunos casos atendemos casos que ya se conversaron con otras áreas o direcciones que se saltan nuestra jurisprudencia y solo cumplen con el flujo pero nada más, esto genera hasta conflictos con el trabajador al no dar tanta libertad como otras áreas que no son auditadas por el tema brindan respuestas rápidas y poco analizadas con tal de quedar bien poniéndonos en momentos incómodos y en los cuales debemos buscar la forma que se logre lo que otros ya han prometido pero siempre termina en una conversación sobre cómo no debes saltarte el flujo que se tiene.

La comunicación entre las áreas parece algo inestable y poco fluida, el problema está en que todos llegan a tener una postura de creer que tienen la razón o que no hay opción al debate, no son tan flexibles o son demasiado flexibles con decisiones que no les corresponden, por lo tanto se genera este problema o estos conflictos internos que complican el trabajo, generan demoras en las respuestas e incomodan, incomodan al equipo, y a los trabajadores que no saben que esperar de la dirección en algunos casos. Como el seguimiento y el acompañamiento de estos casos médicos y sociales puede convertirse en una fuerte discusión interna y meternos en un conflicto en el cual muchas veces nos perdemos en el quien gana el debate o quien tiene la razón o quien se ha equivocado, alejándonos de lo principal que es como generamos una respuesta que beneficie al trabajador que le de esta salida ante una contingencia tan grave, como dirección debemos

demostrar que somos capaces de dar una atención y una propuesta integral ante los casos pero el problema es que se de manera interna el conflicto nos llega a nublar.

2.2. Población beneficiaria

En lo que respecta a la población beneficiaria de la experiencia sistematizada está conformada por aquellos trabajadores y trabajadoras, que aproximadamente oscilan entre las 4600 a 4800 personas según la época del año, que pertenecen a la empresa los cuales en su momento se encontraron en una situación o circunstancia en la cual requerían de un acompañamiento y seguimiento por un caso social y/o médico que afectó su bienestar, su desempeño o su asistencia al trabajo.

Dicha población es en realidad diversa con respecto a sus edades, generó, funciones o responsabilidades dentro de la empresa o el puesto que ocupen e incluso la formación profesional, lo que género que ante las situaciones que afrontaban se observaban condiciones diversas que desde nuestra perspectiva profesional requería de muchas veces una atención personalizada a cada caso. Podemos mencionar que esta población tenía como característica algún tipo de problema de salud grave a causa de un accidente o enfermedad, dificultades a nivel económico o familiar las cuales los volvieron beneficiarios del trabajo que realizamos desde el área, cuyo trabajo en muchos casos se volvió interdisciplinario por la intervención de otras áreas de la dirección.

2.3. Objetivos de la intervención: Propósitos principales y metas planteadas.

Objetivo General:

- Brindar un acompañamiento personalizado a los trabajadores y las trabajadoras de la Universidad Peruana Cayetano Heredia que se encuentran en circunstancias médicas y sociales complicadas, a través del trabajo con distintas áreas de la dirección logrando así contribuir en el bienestar y también reducir el impacto de dichas situaciones.

Objetivos específicos:

- Realizar un acompañamiento personalizado a los trabajadores y las trabajadoras que pasan por circunstancias médicas y sociales complicadas
- Coordinar acciones en conjunto con las áreas de la dirección para ofrecer las mejores respuestas y soporte a cada caso que se atiende.
- Proteger la integridad de los trabajadores y trabajadoras de la empresa
- Disminuir el impacto que las situaciones médicas o sociales de gravedad puedan tener en el desempeño del trabajador y trabajadora

Propósitos:

- Promover un enfoque más humano dentro de la empresa, que coloquemos a las personas como eje central de la institución e impulsar su desarrollo integral en el trabajo.
- Fortalecer y visibilizar el rol del trabajo social en el rubro empresarial, como actores clave en la gestión del bienestar para el trabajador y en las acciones de la empresa que impactan en los trabajadores y trabajadoras.
- Fomentar una cultura más empática y responsable con los trabajadores y trabajadoras, quienes son el pilar de la empresa por lo cual asegurando que ante situaciones de dificultad podrán recibir el apoyo que se pueda brindar y no abandonarlos

Son algunas de las consideraciones que tienen cuando realizan estas visitas o el seguimiento a los trabajadores, como área tratan de enfocarse siempre apuntando al bienestar del trabajador.

2.4. Actores involucrados: Profesionales, instituciones, comunidad.

La presente experiencia sistematizada tuvo diversos implicados a parte de los beneficiario, se desempeñó el accionar de diversos profesionales dentro de la empresa, cada uno destacando por el rol que desarrollo y su participación dentro del proceso de acompañamiento y seguimiento en estos casos, la intervención de estos profesionales significo un paso más para lograr los objetivos de la intervención pero también pudieron representar una limitación o un obstáculo con el cual se tuvo que debatir o trabajar de otra manera para lograr el objetivo.

a. Trabajadoras sociales:

Los y las trabajadoras sociales del área de Bienestar siendo los responsables de realizar las visitas y los seguimientos a los trabajadores, de poder orientar e informar sobre los procesos y gestiones a realizar de manera interna y externa a la empresa y ser la conexión con otras áreas de la empresa. El rol que se tuvo como trabajador social nos permite reconocer los principales puntos críticos de la intervención y el trabajo interdisciplinario y generar una reflexión crítica de la experiencia pasada.

b. Personal del área de SSOMA:

El personal de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente (SSOMA) fue punto clave dentro del proceso de seguimiento debido a que eran quienes nos brindaban soporte con su conocimiento médico, comprensión de tratamientos, diagnósticos y pronósticos a futuro según la contingencia del trabajador. Sus aportes técnicos fueron importantes al influenciar en las decisiones tomadas dentro de la mesa de discusión, se considero que con el trabajo social trabajo de forma fluida, aunque con la necesidad de coordinar siempre previamente para tener una postura similar y clara.

c. Abogadas laboristas:

Las profesionales del área de relaciones laborales o el área legal de la empresa significó uno de los actores que más desafiantes son durante la intervención realizada, a pesar de ser de los más relevantes en muchos casos como mencione también significaron ser más complejos y complicados debido a que su perfil es mucho más apegado al cumplimiento de las normas y reglamentos dentro de la empresa teniendo posturas más estrictas y con una comunicación más enfocada al debate generaron múltiples situaciones de tensión con el área de bienestar (trabajo social) especialmente donde se trataba de tener una mirada más flexible, más empática y que se centrara en el trabajador; la comunicación con esta área llevo a ser complicada debido a estas posturas más rígidas en comparación con nuestra postura, asimismo la falta de una apertura un poco más sensible pudo obstaculizar la presentación de soluciones o propuestas más justas para el trabajador y las situaciones que traspasaban.

d. Directivos:

La dirección o altos cargos de la empresa a pesar de no ser siempre personas que se involucran en el proceso o trabajo que realizamos, fueron actores clave en ciertos casos u ocasiones al tener que sustentarse ciertas peticiones que se elevaron para su decisión, su rol es crucial pues en muchos casos tuvieron la última palabra en la dirección que tomaban el trabajo que se realizaba con el trabajador.

2.5. Principales acciones

Durante todo el proceso de intervención, es decir en el acompañamiento y seguimiento de estos casos, se llevaron a cabo ciertas acciones que se orientaban al bienestar de los trabajadores y trabajadoras ante las situaciones que estaban ocurriendo, las acciones aunque en algunos casos difíciles de construir fueron clave para que logren el soporte necesario y una comunicación con la empresa en pro de su situación, tratando siempre de gestionar un apoyo concreto y promoviendo un enfoque más humano en la empresa.

a. Acompañamiento y seguimiento de casos.

Durante el acompañamiento, aunque parezca una acción sencilla es fundamental para lograr conexiones reales con el trabajador o la trabajadora, quien al estar en una situación vulnerable no quiere sentirse abandonado ni olvidado por la empresa a la que pertenece, como parte de la intervención desde el trabajo social buscan generar estas acciones implica poder tener información de primera mano sobre el trabajador, tener confianza y brindarle una red de apoyo al trabajador.

En relación a este apartado las actividades que se realizan desde la gestión de bienestar implican:

- El detectar los casos médicos o sociales, ya sea a través de la comunicación brindada por sus dependencias, facultas o jefes, o también puede ser informado por el trabajador o sus familiares según se esté dando la contingencia a tratar.
- Tras el conocimiento del caso se comienza con el acompañamiento y seguimiento que se refleja en las visitas que se realizan en las cuales los trabajadores y trabajadoras tienen la oportunidad de resolver dudas e inquietudes, así como al brindar calma y seguridad a pesar de todo lo que viene sucediendo y ayuda a conocer de manera más precisa el caso que estamos trabajando, así como obtener información que más adelante será útil para los informes y sustentos que se deben presentar.
- Tras realizar las visitas o comunicaciones con el trabajador o trabajadora se elabora un informe con la información recolectada, es importante que sean concisos y precisos con lo que se sabe que coloque a fin de que se pueda tener dicho contenido al alcance sin necesidad de molestar a los trabajadores de manera repetitiva.

b. Gestionar el apoyo hacia el trabajador.

El enfoque que tiene el trabajo social en este rubro implica como parte de sus ejes de acción o metodológicos ante estas circunstancias gestionar un apoyo dirigido a los trabajadores y trabajadoras, consideramos que realizar ciertas gestiones específicas para que puedan acceder a ciertos beneficios sociales, tanto internos como externos, ser asesorados en temas que pueden parecer complejos si uno no está acostumbrado a tratarlos o por las situaciones que transcurren pueden abrumarlos junto con sus familias, el área de gestión de bienestar tiene la finalidad de articularlos con otras áreas o medios con tal de brindar este bienestar integral a los trabajadores y trabajadoras

Por lo tanto, se seccionan las principales actividades de este apartado:

- Asesorías y orientación: Respecto a los trámites con ciertas prestaciones del seguro de salud, licencias o subsidios para que el trabajador comprenda la importancia de los documentos que se le solicitan

- Derivación con otras áreas o profesionales: Manejar todos los aspectos que solicitan los trabajadores y trabajadoras en ciertas ocasiones se debe coordinar el apoyo de otras áreas que puedan participar en la atención del caso, esto puede ser como temas de salud mental, médicos ocupacionales temas legales o sobre sus pagos/remuneraciones.
- La gestión de beneficios y apoyos internos: La empresa puede tener la libertad de brindar ciertas flexibilidades o apoyos en los casos que presentemos, una vez que el trabajador brinda toda la información sobre su situación el área procede a buscar las alternativas que puedan brindar al trabajador o que facilidades se pueden dar.

c. Coordinación interna en la dirección.

En el trabajo social tienen presente la posibilidad de trabajar de manera coordinada con otras disciplinas o áreas de la empresa, en este caso de la dirección de desarrollo humano, para poder asegurar que el trabajador o trabajadora reciba una respuesta oportuna e integral ante la circunstancia que está pasando. La coordinación puede implicar lo siguiente:

- Convocar a las otras partes de la dirección: Tienen en cuenta que ya se posee la información que se presentará del caso, se convoca a otras áreas pertinentes o directores según corresponda para que puedan conocer sobre el caso y de ser necesario obtener su aprobación para cierto apoyo que se quiere brindar o gestión en pro de trabajador o trabajadora.
- Presentación de informes: Con la información clara y ordenada el área presenta el caso su gravedad y características por las cuales se está convocando a la reunión para tratar ese tema, aquí se debe buscar la mayor cantidad de apoyo y empatía por parte de todos para brindar lo mejor que se pueda como respuesta al caso.

Las acciones que realizan pueden parecer muy pegadas a lo administrativo o muy estricto, pero pueden ser muy variables y las respuestas son diferentes en cuanto de presente la información y como los demás lo reciban, sin duda implica una parte fundamental en el proceso de intervención pues se puede lograr que se muestre esta relación laboral y humana en la empresa.

d. Mediación y rol de intermediario.

Los trabajadores sociales en muchas ocasiones tiene un rol mediador e intermediario, ser juez y parte, debido a que se buscan acuerdos se da una visión integral de la situación del trabajador para que obtengan una respuesta justa y positiva aun así hacen incidencia para que los trabajadores den su apoyo con la información y los sustentos necesarios para que mantengan una postura, especialmente con áreas como la de relaciones laborales o con las directivas que eran más estrictas se necesitaba tener fuertes fundamentos para lograr las respuestas que se buscaban. Por lo tanto, realizan las siguientes actividades que apoyen este punto:

- Analizar la situación: Se consideran los aspectos que están afectando al trabajador en base a lo que se presenta, tratan de obtener una visión completa pero que este fundamentada
- Recopilar toda la información y que esta ordenada: Tener bien clara la información del caso para poder que puedan respaldar las necesidades del trabajador o trabajadora, evitando confusiones u omitir información que pueden hacer que la postura se quiebre si no está todo bien detallado.
- Negociar y ser mediador: No debe tomarse como un debate fuerte y brusco ni como una negociación intensa, sino que es más una cuestión de convencer con lo que tienen si

alguien ocupa una licencia un préstamo o un adelanto se debe ser claro y tener los fundamentados de porque a esta persona si le podría corresponder un apoyo así.

Con este enfoque ayudan a contribuir en la respuesta de estas situaciones específicas, pero también a fortalecer esta responsabilidad con el trabajador y mejorar las relaciones entre empresa y trabajador.

3. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE SISTEMATIZACION

3.1.Objetivo general

- Sistematizar la experiencia sobre las coordinaciones realizadas desde el área de gestión de bienestar con otras áreas de la dirección de desarrollo humano con respecto al seguimiento de casos sociales y médicos de los trabajadores y trabajadores de la Universidad Peruana Cayetano Heredia durante el periodo Julio 2024 a Julio 2025.

3.2.Objetivos específicos

- Analizar los desafíos en el proceso de comunicación y coordinación entre el área de gestión de bienestar con las otras áreas de la dirección
- Conocer el impacto de las dificultades encontradas dentro del trabajo que se realiza durante el abordaje de los casos.
- Identificar los aprendizajes que se adquirieron y las estrategias que se pueden aplicar para el seguimiento de los casos

3.3.Preguntas orientadoras

- ¿Cuáles fueron los desafíos más importantes que se encontraron dentro de la coordinación en la dirección de desarrollo humano, especialmente desde el trabajo social con otras profesiones?
- ¿Qué aprendizajes se adquirieron y que estrategias se puede aplicar para mejorar el seguimiento de casos?
- ¿Cómo impactan aquellas dificultades dentro del trabajo que se realiza desde el área de bienestar (trabajo social) al abordar los casos?

4. METODOLOGIA DE SISTEMATIZACIÓN

4.1. Enfoque metodológico

La metodología en el cual se enfocó este trabajo y elaboración de informe de sistematización es el tipo cualitativo y también critico reflexivo.

Teniendo en cuenta que el enfoque que se aplicara consideremos lo mencionado por Tarrillo et. Al (2024) “La investigación cualitativa busca entender la complejidad de fenómenos a través de

datos no numéricos y descriptivos. Asimismo, se centra en comprender y describir fenómenos desde una perspectiva subjetiva. También, busca explorar significados, interpretaciones y contextos” (p.59), por lo tanto, este enfoque nos dio la ventaja de poder analizar aquellas situaciones y fenómenos que ocurren tal cual, y como lo percibieron los involucrados, nos permitió adquirir información desde la subjetividad de las personas a través de sus respuestas, testimonios, percepciones y sus experiencias.

Asimismo, si se complementa con lo indicado por Hernández (2014) se conoce que el “Enfoque cualitativo Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (p. 40), lo que nos permitió poder analizar, en este caso, como es el rol del trabajo social durante el seguimiento de estos casos complejos que afectan al trabajador y lograr entender los aspectos adicionales mencionados.

El enfoque de tipo crítico y reflexivo nos hizo lograr un análisis completo de la experiencia teniendo en cuenta diversos aspectos y perspectivas, según lo mencionado por Jara (2006) es lo siguiente:

La sistematización es aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido en ellas: los factores que intervinieron, cómo se relacionaron entre sí y por qué lo hicieron de ese modo (p. 5).

Esto permitió comprender que con este enfoque se pudo describir lo sucedido, se generaron interrogantes sobre el ejercicio profesional, se reconocieron aquellas dificultades en la acción y pudimos notar cuales son los conflictos que surgen y se plantearon ciertas estrategias para mejorar la intervención de los involucrados, sobre todo de los trabajadores sociales. Asimismo, Jara (s.f.) nos complementa que “La Sistematización de Experiencias produce conocimientos y aprendizajes significativos que posibilitan apropiarse de los sentidos de las experiencias, comprenderlas teóricamente y orientarlas hacia el futuro con una perspectiva transformadora” (p. 4), por lo que se tenía en cuenta que gracias a este enfoque hubo una visión mas analítica.

Ambos enfoques mencionados permitieron también el uso de técnicas como la revisión de documentos y las entrevistas para generar información valiosa para la formulación del presente informe.

4.2. Técnicas utilizadas

Para la realización del presente informe de sistematización se aplicó las técnicas de entrevista semiestructurada y el análisis de documentos para recuperar y analizar la experiencia realizada como trabajador social dentro de la empresa.

Entrevista semiestructurada: Esta técnica de investigación ayudo a que la investigación pueda profundizarse dentro de las percepciones, experiencias y análisis de los distintos actores que participaron en el proceso de realizar el seguimiento mencionado y también que entienden y opinan sobre como son las dinámicas dentro de la dirección en las coordinaciones y trato de los casos en los que intervienen, así como también poder mostrar desde otras visiones los desafíos que descubrieron. Según lo mencionado por Inudi Peru (2023):

La entrevista es una técnica de investigación que involucra la interacción directa entre el entrevistador y el entrevistado con el objetivo de obtener información y opiniones detalladas sobre un tema específico...la entrevista no

estructurada o de exploración, en la que se permite una conversación más flexible y no guiada (p.27).

Una entrevista semiestructurada tiene la ventaja de que permitió que se explore de manera más flexible y que se adapte a la conversación que se va llevando junto al entrevistado sin perder el enfoque de los objetivos del informe.

Análisis documental: Dicha técnica permitió que el investigador se sumerja dentro de la documentación, a la cual tenga acceso, sobre la experiencia a sistematizar pues como su nombre implica se realiza un análisis significativo de la información plasmada. En base a lo que mencionan Aranda, Martínez y Camacho (2024) acerca de esta técnica de investigación:

Se trata de un proceso de construcción del conocimiento en el que los insumos de trabajo son principalmente documentos escritos, por ejemplo: artículos, libros, gacetas, revistas, tesis, manuales, diccionarios; éstos inicialmente impresos, sin embargo, debido a la tecnología, el análisis documental ha evolucionado: hoy, también son textos en formato digital o electrónico (p.3).

Realizar un análisis de los documentos relacionados con los casos en lo que se tuvo la intervención y se desarrollaron las acciones, poder revisar y analizar los informes sociales, los registros que marcan el seguimiento y tomar en cuenta si hay algún tipo de flujograma o protocolo interno para la intervención en los casos de los trabajadores, esta técnica puede apoyarme en reconstruir la experiencia, identificar ciertos aspectos comunes y contrastar la información que se obtiene con las entrevistas que se realizaran, puede considerarse que la falta de documentación también un criterio a evaluar y reflexionar el porqué de su ausencia de ser el caso.

Por lo tanto, el poder combinar ambas técnicas de investigación género que la información sea validada, contrastada y mejorara el análisis que se realizó pues nos ofrece una mayor comprensión de la experiencia.

4.3.Fuentes de información

Para el análisis de la experiencia a sistematizar, fue importante recurrir a distintas fuentes de información que permiten que se obtenga una amplia visión y que sea integral y enriquecida del tema que estamos tratando, dichas fuentes podemos mencionar que son:

-Entrevistas a actores involucrados: La información directa de los otros profesionales involucrados, desde las trabajadoras sociales dentro del área como otros miembros de la dirección que cuentan con otras profesiones pero que se involucran con nuestro accionar. Asimismo, se consideró a los trabajadores beneficiarios de las intervenciones realizadas para poder tener su perspectiva, estas fuentes de información nos proporcionaron información de primera línea sobre las acciones que van desarrollando como área y dirección, así como nos dieron sus percepciones, las dificultades y obstáculos que sienten en el proceso e incluso que tipo de estrategias y recomendaciones podrían brindarnos para mejorar nuestro accionar.

-Documentos e informes: Los registros que desde el área hemos realizado tras cada visita a los trabajadores según corresponda, fueron una fuente importante para poder dar una clara reconstrucción de la experiencia pueden funcionar como una fuente inicial para revivir como se manejaron los casos en su momento y que dinámicas manteníamos con los trabajadores beneficiados. El análisis de los informes y reporte que surgen como producto de los casos nos permiten contextualizar la experiencia y poder tener una coherencia con lo que se propone en la

teoría con la práctica, así como se logró contrastar con lo que obtengamos de otras fuentes utilizadas.

-Material teórico y bibliográfico: Incluir documentos o referencias teóricas apoyaron en el análisis y la comprensión del problema encontrado, principalmente relacionado con la gestión del bienestar en trabajadores, el trabajo interdisciplinario y los problemas que pueden aparecer entre áreas de trabajo.

Las fuentes de información a las cuales se consultó fueron seleccionadas por la relevancia e importancia que tienen para el desarrollo de la sistematización de esta experiencia, la información encontrada implicó una valiosa fuente de información que garantiza un análisis más profundo por parte del investigador e incluso la falta de estas mismas también fueron motivo de reflexión.

4.4. Criterios éticos

Durante el desarrollo de la formulación de este informe de sistematización se respetó estrictamente los principios éticos de la investigación y del trabajo social con el fin de garantizar la confidencialidad, el respeto y la dignidad de todos los involucrados en el proceso.

-Consentimiento informado: Dicho criterio implica que el investigador pueda obtener la aprobación por parte del entrevistado de utilizar la información que se obtenga para el análisis de la experiencia. Respecto a este punto se considera lo mencionado por Mondragón (2009):

El consentimiento informado es un proceso, no solo un formato, que consiste en la manifestación expresa de una persona competente (cuya capacidad física, mental y moral le permite tomar una decisión) de participar en una investigación, en condiciones tales que pueda conocer los riesgos, beneficios, consecuencias o problemas que se puedan presentar durante el desarrollo de la investigación (p. 2).

Por lo tanto, el consentimiento informado al aplicarse debe indicar a los participantes los propósitos que tiene el informe, la información que se desea recopilar y el uso que se le dará, darle a entender al entrevistado su derecho de poder participar de manera voluntaria o a retirarse o evitar responder si lo considera sin tener alguna consecuencia.

-Confidencialidad: Este criterio implica como se manejó la información para proteger la integridad de los entrevistados, brindando la seguridad de que lo mencionado no los afectara de ninguna manera. En lo que corresponde a este punto según Florencia (2016):

La confidencialidad, a diferencia de la privacidad, se refiere al resguardo de la información brindada por las/os participantes. La protección de esta información requiere de distintas técnicas dependiendo de la estrategia de investigación utilizada, que van desde la utilización de seudónimos, la protección de las notas de campo y de los videos o grabaciones de audio hasta el uso de técnicas especiales para encriptar la información brindada (p.12).

De este modo precisar que se le indicó a los y las participantes de la investigación que se protegerá su identidad, así como la de los casos sociales y médicos que se abordaran, con el apoyo de códigos o siglas que remplacen los datos que puedan generar que externos identifiquen a los

involucrados. Toda la información es sensible y se manejó con una estricta reserva y se garantizó a los participantes que la información brindada es solo para fines académicos y de investigación.

-Uso ético de la información: Por ultimo en base a la información que se recopiló a lo largo de la aplicación de los instrumentos de investigación, se manejó dicho contenido de manera tal que primero no se use para otros medios que no sean los indicados en el consentimiento brindado por el entrevistado, se debe considerar lo mencionado por SECITD (s.f):

El uso ético de datos se refiere a aquellas pautas de comportamiento que promueven juicios apropiados, responsabilidad, principios y valores al momento en el que se adquieren, gestionan o utilizan esos datos, con el objetivo de proteger los derechos y privacidad de las personas y minimizar los riesgos potenciales para promover una auténtica transparencia en los proyectos y sistemas que conlleven una gestión de datos y de esa manera evitar la corrupción y el daño que pueda resultar en caso de dejar de lado dicha ética de uso” (P.6).

Tal como mencionan, la información recopilada durante la aplicación de los instrumentos y técnicas de investigación tuvo un uso exclusivamente enfocado en los fines de este informe, asegurando que ningún tipo de declaración se expondrá o usará para afectar a ninguna persona o grupo.

El presente trabajo de sistematización de experiencia respeto los criterios éticos mencionados en pro de la investigación sin afectar a ninguno de los involucrados.

5. RECONSTRUCCION DE LA EXPERIENCIA

Dentro del presente apartado se aborda la descripción de los resultados encontrados después de la aplicación del instrumento de investigación, en este caso la entrevista, donde se detallarán las tendencias en base a las respuestas con sus respectivos sustentos en cada una de las subcategorías de análisis.

Para una mayor comprensión de las citas que se colocan en este capítulo sobre las entrevistas realizadas, a continuación, se adjunta un cuadro de resumen por cada uno de los códigos citados con características relevantes para tener presente el perfil del profesional entrevistado.

CODIGO	CARGO	EDAD	GENERO	TIEMPO EN LA EMPRESA
Usuario 001	Trabajador (Asesor comercial)	31	M	3 AÑOS Y 2 MESES
Usuario 002	Trabajadora (Secretaria)	56	F	33 AÑOS
Usuario 003	Trabajadora (Secretaria)	64	F	38 AÑOS
ING 001	Ingeniera	30	F	2 AÑOS Y 9 MESES
ENF 001	Enfermera ocupacional	33	F	2 AÑOS Y 6 MESES
TS 001	Trabajadora Social	33	F	8 AÑOS
TS 002	Trabajadora Social	50	F	3 AÑOS Y 9 MESES
DOC 001	Doctora ocupacional	35	F	9 MESES
ENF 002	Enfermera ocupacional	30	F	6 MESES
TS 003	Trabajadora Social	27	F	2 AÑOS Y 6 MESES

5.1.Los desafíos en la comunicación entre gestión de bienestar con las otras áreas.

La comunicación es un aspecto fundamental para el desarrollo de todo tipo de grupos, comunidades, etc. Por lo tanto, se debe reconocer como perciben dicha comunicación, el tiempo de respuesta y la claridad de la información que se maneja.

5.1.1. Comunicación entre áreas

La comunicación que establecen las distintas áreas entre ellas mismas puede ser distinta o particular dependiendo el contexto e incluso a quien se le cuestione, por tal motivo se estableció como una parte fundamental para reconocer como es el trabajo interno desde gestión de bienestar con las áreas que la acompañan.

En primer lugar, una tendencia que se pudo encontrar fue que por un grupo de colegas entrevistados destacaron y reconocieron una comunicación oportuna y constante por parte de sus pares, mencionan que por el estilo de trabajo y la manera en la cual se hacen las gestiones internas, esta comunicación no siempre es directa, cara a cara, sino que a través de medios digitales como los correos salvo en ocasiones que se planteaban las interacciones entre los colegas de manera presencial, que no sucede muy a menudo, por lo tanto esto podría en cierto modo justificar porque lo consideran tan oportuno si es que no hay un intercambio directo pueden ocurrir que no perciben algunas características de la comunicación como el tono, las expresiones o el lenguaje no verbal de manera directa, dichos aspectos se dan a entender gracias a lo que los entrevistados mencionaron:

“Sí tenemos bastante comunicación, al menos cuando se gestiona” (ING 001, Entrevista, 2025).

“Era una comunicación oportuna, debido a que en cuanto a la comunicación interna que se realizaba, se podía manejar a través de correos, a través de los correos funcionales que teníamos o también a través de los jefes inmediatos” (TS 003, Entrevista, 2025).

“todos están procurando mejorar la comunicación entre áreas... las personas tienen un poco más de paciencia para esperar las respuestas y un poco más de tiempo para comunicarse y analizar los casos” (TS 002, Entrevista, 2025).

Así que se puede entender que hay una comunicación adecuada por parte de los colegas de la dirección, en realidad comprendiendo que no tener un contacto directo también apoye esta postura, pero aun así se puede entender en primera instancia que se está reconociendo una comunicación oportuna

Se ha reconocido que hay por un lado una comunicación buena e incluso asertiva al parecer, pero dentro de los entrevistados se pueden hallar una segunda tendencia, que es contradictoria pues indican que la comunicación es algo que debe mejorar o modificarse, es importante que se comprenda la postura de aquellos que tienen un recelo con un aspecto tan fundamental como la comunicación, sobre todo con sus colegas, pues esto implica que algo sucede en las interacciones dentro de la dirección debido a que a diferencia del apartado anterior aquí apuntan a una falta de asertividad y a una difícil interacción entre todos y todas, de este modo se comprende la percepción negativa que hay hacia la comunicación. Muchos colegas pueden verse decepcionados ante una comunicación tan poco fluida y distante por parte de sus compañeros o jefaturas sobre todo en una dirección donde el análisis y el trabajo en equipo es constante, por lo que algo ocurre al momento de intercambiar ideas que algunos colegas se llevan esta percepción de sus pares, todo esto según menciones como las siguientes:

“Yo diría que la comunicación dentro de la dirección pues en mi experiencia es difícil, es poco asertiva en realidad y un poco autoritario (ENF 002, Entrevista, 2025).

“Creo que es algo que puede cambiar pues en muchos casos es algo fría, son muy cerrados los demás a veces, es lo que siento podría mejorar” (DOC 001, Entrevista, 2025).

“Considero que debería mejorar. Hay algunas áreas dentro de DDH con las cuales hemos tenido o de repente tenemos algunas reuniones o contactos por casos muy puntuales y de pronto la comunicación no ha sido asertiva” (TS 001, Entrevista, 2025).

A pesar de que no hay una percepción positiva de la comunicación se da pie a que mejore pues es una tarea de todos y como se mencionó, el trabajo en esta dirección es colectivo es interdisciplinario por lo tanto aun con la negativa imagen se debe trabajar en cómo cambiar aquellos que dificulta la buena interacción entre los profesionales.

5.1.2. Tiempos de respuesta

Si hablamos del trabajo que realizan en la dirección y desde las áreas que lo conforman, hay una necesidad constante de intercambiar información y un sentido de urgencia de parte de todos, tanto colegas como usuario, que requieren las cosas en la brevedad del momento, pero no siempre puede darse como lo esperan o en algunos casos sí, es aquí donde se vuelven a marcar dos tendencias en base a lo que los entrevistados mencionaron.

Primero tenemos una tendencia que reconoce que el tiempo de espera para obtener respuesta es prolongado, lo cual se puede explicar por distintos aspectos o por los distintos casos que se trabajan, en algunos casos puede entenderse que hay casos más complicados que otros, pero las respuestas deben mantenerse en un plazo determinado para evitar que se tengan estas malas experiencias por parte de los trabajadores, pero no solo hacia ellos sino también entre colegas, entonces algo puede que esté ocurriendo dentro de los intercambios de información que hay dentro de la dirección pues desde áreas externas el dar información puede ser algo más rutinario y comprensivo según la urgencia con la que se solicita y no tardan tanto, pero de manera interna no se está manejando así, esto puede ser explicado por información sensible que se maneja desde la dirección. Entonces a pesar de ser prolongado se entiende que es por lo complicado que suelen ser ciertos casos pues en dichas circunstancias hay más información para analizar para dar una respuesta la cual no siempre es segura que se obtenga pues aun así uno espera obtener respuestas más inmediatas o si lo vemos por fuera podríamos no entender el motivo de las demoras que se presentan, esto se puede entender con lo que se indica en los siguientes apartados:

“Bueno a veces es complicada, en algunos casos...tuve un problema... y como te digo pasaron meses hasta que me dé una solución y tuve que insistir e insistir” (Usuario 003, Entrevista, 2025).

“el tiempo de respuesta es muy largo. Mira, en mi experiencia, al menos cuando yo me comunico con otras áreas usuarias, siempre debemos tener una respuesta rápida. ¿Sabes dónde demora más en nuestra propia dirección? Entre nosotros mismos” (TS 002, Entrevista, 2025).

“cuando ya este tipo es un caso de salud muy, muy complicado que ya amerita que se derive a otras áreas y el tiempo de respuesta toma un poquito más de lo debido” (ING 001, Entrevista, 2025).

“Si era un tema de repente un poco complicado, sí había demora, porque acá, sinceramente, hay mucho el miedo de tomar la decisión o no” (TS 003, Entrevista, 2025).

Aun así, aquí es donde se presenta la tendencia contradictoria ante lo anterior mencionado, los tiempos de respuesta son aceptables y dentro del promedio, esto implica que se obtienen repuestas durante un periodo de tiempo más corto, así que en ciertas perspectivas se ve que la comunicación fluye de manera más rápida y genera respuestas en breves periodos, lo cual en realidad implica una mayor satisfacción en quienes hacen una solicitud o tienen consultas por resolver. La facilidad de los medios digitales también influye mucho en obtener una respuesta en un periodo más oportuno, no es necesario reunirse con alguien ni buscar a las personas de manera física, sino que a través de correos, por ejemplo, se puede tener un rápido intercambio de información; los tiempos de respuesta no son necesariamente algo rápido pero dentro del promedio.

“bastante aceptable para mí porque sí hubo una comunicación fluida, no sé si es mejor entender, fue fluida la comunicación, no se demoraba” (Usuario 001, Entrevista, 2025).

“Como es por correo generalmente es bastante rápido o al menos dentro del tiempo promedio” (ENF 002 Entrevista, 2025).

“es algo rápido ósea no demoran mucho y eso está bien aun así entiendo que si se demoran es por la carga laboral que tienen comprendo si a veces se tardan un poco” (DOC 001, Entrevista, 2025).

En algunos casos no hay una queja en sí, pero se reconoce que hay más de una función dentro de las áreas y el cargar con tantas actividades puede relacionarse con el hecho de que las respuestas ocupen un tiempo promedio en darse.

Por lo tanto, las dos tendencias presentadas son válidas en base a la experiencia de cada uno de los entrevistados, por lo que las respuestas pueden ser lentas o prolongadas al no saber cómo responder o tener un temor de equivocarse con su respuesta, pero también hay una postura que considera que el tiempo es aceptable y dentro del promedio donde comprenden que, a pesar de la carga de trabajo, se obtiene una respuesta.

5.1.3. Claridad sobre la información

Dentro de la comunicación de manejo por parte de la dirección entre los colegas y con los usuarios, se debe manejar una claridad de lo que se informa, dentro de lo cual se poseen dos tendencias encontradas en base de lo que las personas entrevistadas informaron.

La primera tendencia marcada es acerca de la facilidad de entender la información recibida o que se comparte, catalogándola como clara y sencilla, ahora se puede decir que la información no siempre es confusa o muy complicada y que está bien direccionada a lo que se consulta, es decir que se evita dar información adicional que se vuelva engorrosa o difícil de procesar. Dentro de la dirección se trata de que no se dé información compleja, siempre se enfocan en compartir aspectos precisos y claros, solo en base a lo solicitado, por su puesto de que gracias a eso se obtienen respuestas positivas por parte de varios entrevistados y de esta manera dejan muy bien a la dirección y a las áreas que lo incorporan debido a que se está haciendo un buen trabajo. Es necesario comprender que algunas veces es un poco más complejo, pero no por eso implica una perspectiva negativa pues a pesar de que en muchos casos hay situaciones complicadas o que requieren de pasos adicionales se han cambiado las cosas dentro de la dirección pues ahora no solo hay mayor claridad, sino que también hay una predisposición para explicar lo informado,

esto puede considerarse en situaciones que tienen una mayor complejidad o que hay una conversación más profunda de un tema en específico.

“En general es clara, incluso sus difusiones son sencillas y con imágenes para que todos puedan entender” (Usuario 003, Entrevista, 2025).

“hasta el momento toda la información que he solicitado o me han compartido, sí, ha sido clara.” (ENF 001, Entrevista, 2025).

“Claro que sí. Entonces no hubo mucho problema con la información recibida” (Usuario 002, Entrevista, 2025).

“si recomendaría que la información que comparten otras áreas sea un poco más fácil de entender para quienes no somos de otras áreas, pero creo que aun así ellos también están dispuestos a explicar” (DOC 001, Entrevista, 2025).

Si alguna información que solicitan no es clara ahora se ha vuelto más sencillo de corregir pues antes uno solicitaba información adicional y como que se cerraban y era difícil de entender que querían decir y uno mismo debía buscar cómo responderse a sí mismo y de darle sentido (TS 002, Entrevista, 2025).

Tal como se menciona hay un cambio que reconocen en cuanto a la facilidad de obtener explicaciones, la información, aunque sea clara para unos puede ser complicada para otros por lo cual siempre es importante que tengan esta predisposición por explicar lo que se comparte y al tener más oportunidades de espacios así, la visión por este apartado es positiva.

También se puede encontrar una contradicción este apartado es sobre como la información no siempre es clara y hay algunos problemas para darse a entender, no solo es la cuestión de que la información sea difícil de comprender, sino que también hay un tema adicional que es acerca de la facilidad de obtener explicaciones, que a pesar de ser algo que va cambiando para bien sigue siendo algo incómodo, como se menciona. La idea de tener problemas para comprender lo que se informa puede tener una explicación por un tema más técnico, no todos son profesionales en lo mismo ni manejan el mismo nivel de conocimientos por lo que si alguien utiliza un idioma muy técnico puede generar más confusiones en lugar que aclararlas, pero por más de que esto pueda explicar la tendencia no es el único motivo que lo abarca porque también hay que parten de la misma comunicación interna que hay dentro de la dirección, esto podría entender que en la línea de las tendencias negativas sobre la comunicación también caen en que no se comprenden del todo y que puede darse el caso que tengan los malos entendidos, por lo tanto la claridad de la información se ve afectada por un tema técnico pero también por un aspecto más de habilidades blandas, por resumirlo.

“Por lo general la información suele ser clara, pero hay veces en las que no tanto sobre todo porque manejamos a veces términos muy técnicos, pero si lo aclaran, aunque a veces es un poco incómodo” (ENF 002, Entrevista, 2025).

“De repente la terminología es lo que limita en algunos casos la comunicación más fluida... yo creo que lo primero para mejorar esa comunicación sería estandarizar las terminologías. Claro, creo que si manejamos la misma información también las demás definiciones” (ING 001, Entrevista, 2025).

“no siempre era clara la información, porque muchas veces se contradecía... Se comienza a hacer como un teléfono malogrado, ¿por qué? Porque a veces no coordinamos de repente oportunamente” (TS 003, Entrevista, 2025).

La comunicación en general dentro de lo que se ha recapitulado implica que no es del todo uniforme, hay tendencias que apuntan a una descripción positiva pero también hay una fuerte contradicción ante como se está llevando a cabo este aspecto, la cual no es tan buena así que hay que ir revisando que está ocurriendo y como puede mejorarse para cambiar esta perspectiva y esta problemática.

5.2. Los desafíos en la coordinación

El trabajo dentro de la dirección también implica que se realice una constante coordinación por parte de todas las áreas que lo involucran e incluso de otras áreas externas a esta dirección, pero aquí nos enfocaremos en cómo va dándose la coordinación interna.

5.2.1. Participación de las otras áreas

La participación que tienen las otras áreas durante el tratamiento de casos es la primera subcategoría que cuenta con una tendencia única, dado que en su gran mayoría solamente tienen una visión que se asemeja a algo relativamente positiva

La perspectiva puede ser un poco alejada en estos casos, las personas consideran de forma global que hay un involucramiento por parte de las áreas cuando se atienden los casos, incluso la respuesta es algo ambigua en este apartado por lo que puede verse como que no hay una idea negativa pero no hay una idea en general de cómo se está realizando el trabajo o se interpreta que el trabajo es en conjunto. Ahora el trabajo que se realiza si necesita que todas las áreas se involucren, no necesariamente ante un caso sencillo porque áreas como Gestión de bienestar o SSOMA pueden manejarlos de manera independiente, pero si se llega a complicar claro que requiere se mas áreas analizando el caso o que puedan brindar sus aportes a lo que se está tratando, esto también implica cierta perspectiva de cómo se involucran las áreas, no es necesariamente correcto que ante casos llamativos o que tengan cierta difusión de manera interna implique que se le dé mayor atención a comparación de aquellos casos que no cuentan con la misma característica, pero entonces la atención de otras áreas en cierto modo surge en base a esto.

“las áreas involucradas van desde todo lo que es la Dirección de Desarrollo Humano. Y bueno, en parte también lo que es vemos para la atención” (ING 001, Entrevista, 2025).

“Entendería que eso también ocurre un poco de que todas las áreas quieren revisar siempre todo” (Usuario 002, Entrevista ,2025).

Cuando iniciamos los casos solo nosotros los conocemos como corresponde, pero cuando esta situación se vuelve más grave o ya se requiere más aportes se suelen involucrar las otras áreas y ahora ante eso hay una posición que tomar y dar respuesta (TS 002, Entrevista, 2025).

“suelen involucrarse. La mayoría de veces. O ya cuando era un tema más mediático. Y se involucraba normalmente siempre en el área legal, y tenía planes que tenían que ver con sus pautas.” (TS 003, Entrevista, 2025).

sí creo que se involucran y además por un tema de, no quiero decir conveniencia, pero de pronto es porque de interés... cada vez que hemos necesitado coordinar o de repente hacer una reunión o programarnos una reunión, sí ha habido aceptación porque es el interés de todas las áreas que están involucradas en ese momento (ENF 001, Entrevista, 2025).

Reforzando lo mencionado que se tenga un interés por algo como la conveniencia, implica un aspecto negativo dentro de una tendencia que figura ser positiva, pues claro que es bueno tener áreas involucradas en el trabajo, todo trabajo interdisciplinario implica respuestas y alternativas más elaboradas, pero que parezca que surge en base a temas externos o por conveniencia no puede verse como algo totalmente bueno y en cierto modo puede ser cuestionable.

5.2.2. Protocolos de atención dentro de la dirección

Dentro de la dirección se busca manejar un protocolo de atención con la finalidad de que cuando hay un caso se tenga un flujo correcto de cómo actuar y con quien comunicarse en base a lo que se solicita o lo que el trabajador requiere.

Por lo que en este apartado se encuentra una tendencia clara y mayoritaria, pero con una tendencia contradictoria que también vale la pena analizar, comenzando es que primero se tiene que se cuentan con flujos y protocolos que hacen más sencilla la atención de casos por lo tanto, consideramos que hay un protocolo el cual conocen y manejan para poder brindar una atención oportuna de los casos, lo cual en general vuelve mucho más fácil la atención que dan desde la dirección, el hecho de que una parte de la dirección o un área cuente con un flujograma genera una mayor rapidez en su atención y que sus compañeros estén informados para saber cómo actuar ante ciertas contingencias, la idea de que se poseen flujos para la atención es algo que encaja con esta tendencia y que se repite por parte de los entrevistados. Tener toda una manera en la cual comenzar la gestión en la atención de casos genera una imagen positiva del trabajo pues se evitan interrupciones o demoras en los trámites o evitar tomar caminos equivocados, aunque para darle un cierre a esta tendencia es importante reconocer lo que también se menciona que estos procesos pueden ser correctos y adecuados para el contexto en los que la empresa se encuentra, pero aun así puede significar un reto a la hora de ejecutarlos.

“Sí, claro... se gestiona y todo ese proceso tenemos que estar coordinando entre el personal interno, todo un trabajo conjunto” (ING 001, Entrevista, 2025).

“sí lo tenemos establecido nosotros como áreas a través de un flujograma que hemos estado realizando y actualizando constantemente” (ENF 001, Entrevista, 2025).

“Sí, como te mencioné, con el tiempo se fueron creando como flujogramas... Y eso nos ayudó bastante a poder también nosotros actuar” (TS 003, Entrevista, 2025).

“Claro para poder brindar una atención correcta se tienen unos protocolos, los cuales no son tan claros o bien establecidos aun por lo que una misma debe ir adaptándose... creo que por eso se deben aclarar más los procesos” (DOC 001, Entrevista, 2025).

La otra tendencia que surge dentro de esta subcategoría es acerca de que los procedimientos se desconocen o no son claros, por lo que al no tener un flujo claro y difundido dentro de la empresa muchas veces puede surgir estos inconvenientes por parte de los trabajadores que no saben cómo deben proceder o con quien comunicarse para poder realizar sus gestiones, esto también puede relacionarse con un problema en cómo se comunican con el trabajador, es decir, que si no hay un momento para explicar cómo se procederá o cómo será el flujo de trabajo, quienes desconocen el tema y se adentran sin ninguna guía solo podrán llevarse una negativa experiencia por parte del trabajo de la dirección. Pero también deben tomar esta sección para reflexionar sobre cómo se hizo en un momento la difusión y ver que paso que se perdió entre el trabajo que realizan en la

dirección, pero esta falta de conocimiento con respecto a los flujos puede cambiar a través de la difusión correcta de material bibliográfico o una guía interna para evitar trabas o demoras en los procesos.

“No lo conozco, pero supongo que sí lo tiene... creo que también eso es un problema, que no hay un flujo claro, no hay un flujo conocido” (Usuario 002, Entrevista, 2025).

“No sé cómo es su función o sus políticas... como te digo, era nuevo en esto. Y ellos como que no me explicaban” (Usuario 001, Entrevista, 2025).

“Deberíamos de tener un procedimiento escrito como parte de la formalidad ... debe llevarse un manual de procesos por lo que es lo que nos falta” (TS 002, Entrevista, 2025).

Sin duda la Dirección cuenta con ciertos protocolos para la atención que varios colegas conocen para poder actuar de manera raída y bien gestionada pero no es algo que se repita solamente puesto que, así como tiene una respuesta positiva, también hay una mirada negativa, por lo que es importante analizar qué es lo que se tiene y con lo que tienen empezar a mejorar o poder compartirlo con sus pares para mejorar la respuesta ante estas cuestiones.

5.2.3. Posturas de las otras áreas

Las áreas dentro de la dirección pueden reunirse para debatir entre ellas mismas sobre las posturas que pueden tomar o tratar de dar su punto de vista profesional durante la revisión de un caso, donde puede ocurrir que se den roces por tratar de ver quién tiene razón y por lo tanto la opinión que debe tomarse como la decisiva.

Desde la perspectiva de los entrevistados se encuentra que una tendencia es acerca que hay diferencias y posturas distintas dentro del área durante el tratamiento de casos, el trabajo con otras personas siempre puede ser difícil sobre todo al tratar de llegar a acuerdos o tener un consenso se puede notar una rigidez al debate lo que desde algunas perspectivas puede verse como una actitud hostil o poco amigable, el poder entablar una conversación asertiva y abierta a recibir opiniones es algo difícil de conseguir pues parece que hay poca apertura al debate lo que genera esta imagen negativa de la dirección y del trabajo interno, no solo el hecho de estar en un debate en sí, sino de poder siquiera iniciarlo lo cual ya parece ser complicado pero ya cuando se puede dar una perspectiva o cuando ya pueden conocer otros puntos de vista todos los profesionales con los que se trabaja tienen una perspectiva sobre los casos y por lo tanto desde esa mirada darán sus opiniones lo cual hace comprensible el encontrar ciertas diferencias.

Al ser un trabajo que se caracteriza por ser tan social y humana se debe tener en cuenta eso para dar respuestas y puede ser uno de los motivos que genere las discrepancias en esta tendencia pues podría resumirse a un tema de comunicación y falta de dialogo, pero tal como se ha mencionado esto va a un tema más reflexivo y analítico por parte de los colegas. a pesar de que puedan encontrarse en situaciones donde parece que el debate es divisorio, es importante que los profesionales reconozcan que hay un motivo único dentro de todo que es brindar una alternativa para el trabajador o por lo menos una respuesta, porque al final no es malo tener contradicciones, es más eso puede generar mejores respuestas pues el realizar un trabajo interdisciplinario implica que se encuentren con visiones profesionales diferentes pero no deben verse como contradictorias sino como complementarias y puede que el problema este en eso por lo cual hay una actitud más brusca, más distante o fría al momento de querer debatir y genera este distanciamiento entre las áreas.

“Como te mencione suele ser algo muy duro en ciertas ocasiones las posturas pueden ser diferentes y es difícil trabajar a veces así, todos manejan una postura... Algunas áreas son más frías y complicadas para realizar las gestiones” (ENF 002, Entrevista, 2025).

“Considero que como todos tienen su punto de vista en cosas así puede ser un poco brusca cuando ya uno pide su opinión, como te mencione si la comunicación no es la mejor” (DOC 001, Entrevista, 2025).

“Las visiones dependiendo de la profesión ahí van cambiando un poco. En algún momento también supongo que no chocan, pero a veces no se comprenden de todo” (TS 001, Entrevista, 2025).

“yo tenía mis diferencias con ellas, porque cuando yo escuchaba que hablaban de casos, ellas más que todo veían el tema, claro, de la normativa...pero dejaban muy del lado el tema humanitario” (TS 003, Entrevista, 2025).

“Sí, en realidad a veces hay discrepancias, ¿no? Pero la idea es llegar a un consenso por el bienestar” (Usuario 004, Entrevista, 2025).

“Como en una familia que todos tengan su visión o postura distinta, uno puede verlo del lado de salud otro por el lado social otro por lo legal y eso a veces genera estas discrepancias en su trabajo” (Usuario 003, Entrevista, 2025).

Aun con lo mencionado, no todos cuentan con la misma opinión sobre el tema por lo que una tendencia que en menor medida surgió fue que dentro del área no hay posturas sino un trabajo en conjunto hay una mirada más positiva con respecto a cómo se está llevando a cabo las actividades dentro de la dirección por algunos colegas, quienes reconocen un cambio positivo para el tratamiento de los casos, mucho más empático y se destaca como la comunicación no es un problema desde esta perspectiva y que poder trabajar de esta manera mantiene un mayor nivel de eficacia en sus actividades, lo cual es lógico, si hay una mejor comunicación y se tienen reuniones menos conflictivas pueden lograr respuestas más elaboradas donde la mayoría este de acuerdo, por ultimo inclusive consideran de manera externa que hay un trabajo único se ve como un solo equipo que busca los mismos objetivos y dar respuestas sincronizadas para los trabajadores, que al final resulta como algo bueno para la imagen que busca la dirección.

“Antes era un poco más frío e intolerante, pero veo que ha cambiado y se puede trabajar mucho más en la parte de empatía” (TS 002, Entrevista, 2025).

“pienso que la comunicación o el trabajo que estamos haciendo en equipo ayuda a que ambas áreas estén alimentadas con información del trabajador” (ENF 001, Entrevista, 2025).

“No considero eso que tomaran posturas, porque en realidad cuando uno hace un pedido, ese pedido va directamente al área involucrada de recursos humanos” (Usuario 002, Entrevista, 2025).

Para concluir en este apartado a pesar de que se encuentre una mirada positiva sobre las posturas de trabajo y la coordinación que manejan de manera interna, no puede omitirse el hecho de que hay un fuerte posicionamiento por que las cosas mejores o cambien pues no se están dando de la manera más adecuada, con problemas que van más allá de una reunión, sino que dejan una imagen negativa de como es el manejo interno de la dirección durante el tratamiento de casos.

5.3.El impacto de las dificultades encontradas

Más allá de lo que se está trabajando constantemente en la atención de los casos de los trabajadores, también se debe mencionar que hay circunstancias que pueden generar un reto adicional al trabajar los casos que se presentan, esto claramente es un desafío para los profesionales, pero es lo que al analizar puede generar las mejores alternativas para desarrollar una mejor atención.

5.3.1. Dificultades en la atención de los casos

Cada caso es distinto y cuenta con sus propias características a pesar de tener claro cómo debe hacerse el trabajo, al adentrarnos en un caso particular no encontraremos con aspectos que no siempre se enseñan y para los cuales puede que no esté listo el profesional y es lo que se busca encontrar en este apartado, primero se hace mención de una tendencia breve que se relaciona con los puntos anteriormente tratados, hay dificultades que parten desde la misma dirección que se pueden arrastrar a más allá de un tema de comunicación, las discrepancias hacen más complejo el tratamiento de un caso, asimismo, una perspectiva tan rígida y poco humana al trabajar los casos implica que sea difícil poder tratarlos o para quienes están dentro de la dirección y busquen dar alternativas más humanas no sea tan bien recibido.

“una de las dificultades que se presentan a veces cuando atiendes un caso, que a veces hay unas discrepancias, Es eventual” (ING 001, Entrevista, 2025).

“de repente también cómo ve la Administración general los problemas de los trabajadores los asumen de forma fría y usualmente son las empresas que no ven los problemas como algo que les involucre” (TS 002, Entrevista, 2025).

Por otro lado, una de las tendencias que más se marcaron durante la aplicación de instrumentos en este apartado fue que hay dificultades en el seguimiento por diversos aspectos como el tiempo, la empatía o la predisposición del trabajador, esto es algo que muchas veces puede ocurrir que desde el mismo trabajador se encuentren las dificultades por su propia forma de ser o la desconfianza que puede tener con la empresa inclusive, es necesario comprender que ellos pueden tener una postura defensiva cuando se quiere brindar algún apoyo o intervenir en sus casos por la poca confianza que hay o el hecho de que no sea muy común recibir estos acompañamientos por lo tanto puede ser comprensible tener una primera reacción distante hacia el área. Debemos comprender que si no hacemos un buen seguimiento o acompañamiento también se vuelve motivo para tener más dificultades durante nuestro trabajo.

“Bueno, a veces de repente hay trabajadores que son difíciles. No todos se dejan ayudar. Hay trabajadores que no te quieren compartir información” (TS 001, Entrevista, 2025).

“Hay casos donde son tercetos y no les gusta colaborar mucho con el trabajo que se viene realizando o no permiten que se les dé el apoyo” (ENF 002, Entrevista, 2025)

“A veces no hay muchas facilidades para buscar atención o ir a algún lugar” (Usuario 003, Entrevista, 2025).

“Si había más dificultades, por ejemplo, cuando hacíamos seguimiento de casos... muchas veces los trabajadores tenían ese semblante de incomodidad y ahí el problema o la dificultad porque no te daban respuestas tan fáciles y eran un poco duros para dejarse atender” (TS 003, Entrevista, 2025).

Entonces si no hay una buena coordinación interna entonces se reflejara en la atención y puede llegar a fastidiar a los trabajadores y trabajadoras, pues es comprensible que nadie quiere tener que repetir lo que ya menciono en un momento a otro compañero o a otro profesional de la dirección.

5.3.2. Impacto en el acompañamiento al trabajador o trabajadora

Las dificultades que se presenten no solo afectan el seguimiento y acompañamiento durante el caso, no es un tema unilateral debido a que también tiene consecuencias para los trabajadores y trabajadoras, en algunos casos puede que no lo noten, pero estas pueden manifestarse durante el proceso de brindar un apoyo hacia ellos o ellas.

El impacto no necesariamente debe verse como algo malo, puesto que el realizar una intervención hacia ellos puede ser positivo y cambiar para mejor la situación que transcurre, es una tendencia corta que se pudo encontrar en la aplicación de los instrumentos, pues consideran que la intervención desde su perspectiva fue buena y es importante tener en cuenta que en muchos casos los trabajadores necesitan compañía más allá de beneficios o permisos, el poder escuchar a alguien es importante para muchas personas junto con el brindar el apoyo en base a lo que la situación del trabajador o trabajadora requiere, ya sea un tema de salud o algo más social. Por la misma línea incluso nos mencionan que la perspectiva que se maneja en esta tendencia es que cuando se da la intervención, se vuelve un apoyo para el trabajador en una situación de vulnerabilidad poder estar presentes en ese proceso y en base a eso surge el agradecimiento de muchos de ellos.

“bastante positivo. Más que nada, me sentí acompañado” (Usuario 001, Entrevista, 2025).

“Y bueno, sí, pues, en parte de si me sentí satisfecha con los resultados y si se me pudo brindar gracias. (Usuario 002, Entrevista, 2025).

“Definitivamente uno muy bueno... un apoyo en esas situaciones claro que es muy importante” (Usuario 003, Entrevista, 2025).

Por otro lado, la tendencia en este apartado no siempre va por la línea de algo positivo, los entrevistados también brindaron la perspectiva siguiendo el punto de que ocurre cuando hay dificultades durante el seguimiento. el momento en el que hay desconfianza por parte de los trabajadores claramente limita el nivel de atención que se le puede brindar y por ende no hay un trabajo completo con ellos, las posturas cerradas por parte de los trabajadores o trabajadoras limitan mucho lo que podemos hacer o lo que podemos brindar porque no hay un intercambio correcto y estos problemas en la comunicación no nos permiten que se exponga de manera completa el caso. Pero no es la única perspectiva que se toma también se relaciona con la manera interna de trabajo de las áreas, quienes al reunirse deben tomar decisiones sobre cómo proceder con la atención de los casos, pero en caso de que no se dé de manera oportuna puede ser perjudicial para alguien que requiere respuestas urgentes de nuestro lado.

“cuando asumen que no quieren apoyar y ellos no apoyan surge esta contingencia que hace más difícil el acompañamiento se pueden poner más rígidos con nuestro intento de acercarnos” (TS 002, Entrevista, 2025).

“consecuencias malas para él, porque, a ver, no te dejas ayudar, te cierras, tienes un beneficio que de repente podrías estar obteniendo, y no lo haces porque, bueno, quieres mantener tu postura, ¿no? Entonces, pérdida de beneficios (TS 001, Entrevista, 2025).

“En realidad, si es que se llega a tomar la decisión de repente tardía... esto podría afectar al trabajador” (ING 001, Entrevista, 2025).

Hay un último aspecto dentro de esta tendencia para analizar y es el aspecto propio del trabajador, los seguimientos son en pro de ellos y ellas y se busca que, según el caso por ejemplo, se recure su salud y estén aptos para realizar sus labores sin ningún tipo de restricción pero si no le dan la debida importancia los podrá afectar en un futuro no muy lejano y es lo que nos mencionan hay que comprender que no todos tienen el mismo nivel de preocupación por sí mismos y no ven con urgencia cuando se trata de la salud pero no por eso deja de impactar en sus casos, lo ideal es que los trabajadores y trabajadoras pongan mucho de su parte cuando están recibiendo un acompañamiento y seguimiento para que la situación mejore en un periodo más corto ya que en el ejemplo de un caso de salud, no solo afectara su vida profesional sino también su vida personal y nos es algo por lo que deberían de pasar.

“Si, afecta su bienestar... puede perjudicar su salud si no le dan la importancia, pero también les llega a molestar” (ENF 002, Entrevista, 2025)

“claro que hay consecuencias porque uno nunca sabe en qué condición de salud esta o que cosas les puede a ver pasado con el tiempo que llevan aquí y uno debe saber” (DOC 001, Entrevista, 2025)

Ante lo mencionado debemos reconocer que la tendencia mayoritaria sobre los impactos negativos, debe generar una reflexión de que el poder hacer un trabajo oportuno en el seguimiento de casos puede evitar este tipo de consecuencias que no solo ralentizan la reincorporación de un trabajador, sino que va hasta su vida personal, los profesionales de la dirección deben tratar de que su acercamiento sea adecuado para evitar las dificultades y por ende traer consecuencias negativas.

5.3.3. Factores externos

Resultado importante poder reconocer si hay algunos aspectos fuera de lo que involucra la empresa que puedan generar alguna dificultad o sean un impedimento para hacer el trabajo de la manera más eficaz con los trabajadores y trabajadoras de la empresa, por tal motivo se colocó la presente subcategoría donde en base al instrumento aplicado se pudo encontrar la tendencia que indica que la familia puede ser uno de los factores externos que mayor repercusión pueden tener durante el tratamiento de un caso.

No es una cuestión de mencionar que la familia sea necesariamente un gran problema o que no es un medio de apoyo fundamental para sobrepasar adversidades, pero en algunos casos es complicado, una persona generalmente tiene un fuerte apego a su familia y les tiene más confianza hasta en sus advertencias y puntos de vista, por lo que si la familia presenta dudas en el acompañamiento realizado se las transmitirán al trabajador o trabajadora lo que en una próxima oportunidad se pueden encontrar con una persona más hostil o más reservada, en gran medida es normal que muchos familiares tengan sus dudas pero que también consideren tener más conocimiento en ciertos temas o como deberían de ser las cosas y tal como lo mencionamos, transmiten estas actitudes al trabajador o trabajadora limitando un poco nuestras acciones para ellos.

Si es un tópico muy reconocido que la familia es un factor clave al realizar el seguimiento de un caso puesto que pueden interrumpir el apoyo que se está llevando a cabo, ahora en este trabajo no se pretende analizar de manera muy profunda el rol de la familia o las redes de apoyo de un trabajador, pero se trata de comprender que también implican una dificultad que se presentan, la

familia puede equivocadamente pensar que tienen razón en el tema que se está tratando, en cómo se deben hacer las gestiones de manera oportuna o que simplemente están más informados que la profesional que representa a la empresa, es necesario comprender que las personas cuando están en una situación en la cual se interviene es porque tiene complicaciones médicas o están en una situación difícil y los vuelve vulnerables y más sensibles a lo que sucede alrededor por lo que se sostienen con sus redes de apoyo y por tal motivo no debe enfrentarse a la familia quienes no siempre implican un problema en muchos casos son un apoyo fundamental para el bienestar del trabajador o la trabajadora.

“la familia puede influenciar en ellos por decirlo así e incluso otras cosas que pasan por la cabeza de uno y por las malas experiencias o por lo que dicen como era antes la atención pueden ser más resistentes a dejarse ayudar” (Usuario 003, Entrevista, 2025).

“los familiares, a veces de repente hay familiares que a veces, como en todo en toda composición familiar tenemos a familiares que les dicen no, mira, hay cosas que no funcionan así, las cosas no funcionan de esta manera” (TS 001, Entrevista, 2025).

“hay unos casos donde un integrante de la familia se interpuso y trata de hacer cambiar al trabajador aun cuando se le explico y el entiende, pero el familiar está ahí con otra postura y eso interrumpe el acompañamiento” (TS 002, Entrevista, 2025).

Sí ha habido familiares que, como que el trabajador está dispuesto a recibir la ayuda, a darle información, pero el familiar dice, no, espérate, yo soy, no sé, abogado, yo soy tal, yo sé que ella no puede hacer eso, yo sé que no te puede acompañar, o no debería hacer esto. Entonces, como que distorsiona la información que nosotros les queremos dar (TS 003, Entrevista, 2025).

, “la familia puede influenciar en ellos por decirlo así e incluso otras cosas que pasan por la cabeza de uno y por las malas experiencias o por lo que dicen como era antes la atención pueden ser más resistentes a dejarse ayudar” (Usuario 003, Entrevista, 2025).

Por lo tanto, es importante que puedan reconocer aquellos aspectos que generan dificultades y las consecuencias que conllevan para el seguimiento y acompañamiento de los casos y generar nuevas estrategias de acción para superar las dificultades, que no pueden evitarse, pero pueden tratarse.

5.4. Los aprendizajes adquiridos

Es importante que tras conocer aspectos que limitan el trabajo realizado por parte del área de bienestar y por ende de la dirección se deben encontrar ahora algunos aspectos positivos o en este caso los aprendizajes obtenidos para destacar aquello que funciona para realizar un trabajo adecuado.

5.4.1. Aprendizajes durante el tratamiento del caso

Resulta enriquecedor que los entrevistados reflexionen acerca de que han podido aprender a lo largo de su trabajo, sobre todo con el seguimiento y acompañamiento de los casos, algo que destaca de este apartado fue como las entrevistadas hacen mención de que lo que más aprendieron está relacionado con las habilidades blandas, que van con la idea de un crecimiento personal el

cual es importante más allá de otra habilidad técnica que como profesionales es probable que ya poseen, los colegas van aprendiendo a relacionarse de manera más empática con los trabajadores y trabajadoras permitiendo una mayor comprensión. El ser un área que tiene un enfoque mucho más social que otras pide de por sí que los profesionales tengan la capacidad de comprender la situación que un trabajador presente, lo que permite que se analice de manera más completa pero también brinda más confort a la persona que estamos acompañando y de eso se trata ser empático.

“Entonces, yo considero que he aprendido todo este tiempo a ser empática. Algo que todavía no aprendo es, de repente, a no tener vínculos” (TS 001, Entrevista, 2025)

“aprendido a mejorar mi trato con las personas, más empatía, pero también a adaptarme a cómo funciona esta empresa” (ENF 002, Entrevista, 2025),

También se encuentra que han mejorado temas de comunicación, no todos tienen al principio la capacidad de comunicarse y expresarse adecuadamente en situaciones delicadas, pero es algo que se puede adquirir o aprender y es favorable que mejoren esta característica pues les servirá incluso en lo sucesivo, algunas veces pueden darse problemas al no saber cómo comunicarse con el trabajador y es importante que se genere un espacio cómodo y seguro para tratar aquellos temas que suelen ser delicados para ellos por lo tanto que ahora empiecen a tener una mayor capacidad para comunicarse y escuchar refleja un gran crecimiento. No solo hay un intercambio con los trabajadores sino también entre colegas y que a través de una mejor comunicación se van resolviendo algunos problemas que fueron encontrando o mencionándose a lo largo de apartados anteriores destaca lo importante que resulta este aspecto.

“mi comunicación con los trabajadores y otros ha mejorado bastante, lo he podido desarrollar creo, también me he vuelto mucho más empática y asertiva” (DOC 001, Entrevista, 2025).

“Yo he aprendido a hacer un poco, tener un poco más de tino en las llamadas, saber qué preguntar, qué no preguntar, entender al trabajador ... nos hacen ser más empático” (ENF 001, Entrevista, 2025).

“las habilidades blandas, podría ser la resolución de conflictos inmediata... Y también el tema de escucha activa, todo lo que tiene que ver con escucha activa, comunicación asertiva” (TS 003, Entrevista, 2025).

Los aprendizajes pueden ser variados y dependerán de la perspectiva de la persona entrevistada, en este caso se ha destacado como el trabajo constante con las personas a mejorar sus habilidades para comunicarse de forma oportuna y se han vuelto mucho más empáticos durante el tratamiento de los casos aun cuando en apartados anteriores se ha hecho mención de cosas que dificultan el trabajo también es necesario destacar como ante eso aun así hay un crecimiento tanto profesional como personal por parte de los colegas.

5.4.2. Herramientas y metodologías

Dentro de las labores que se hacen en el área y la dirección han aplicado diversas herramientas que facilitan su trabajo, por tal motivo se preguntó cuáles eran en su consideración aquellas herramientas y/o metodologías que más efectivas utilizan.

En muchas ocasiones la organización es la mejor herramienta que pueden tener los profesionales para acomodarse ante la cantidad de casos que manejan, es necesario recordar que la universidad cuenta con un aproximado de 4600 a 4800 trabajadores en planilla durante su pico más alto, lo que genera una gran cantidad de posibles contingencias a tratar, según lo mencionado es el motivo

por el cual los colegas reconocen que todo aquello que facilite a la organización es positivo, no solo para lograr un seguimiento oportuno y evitar perder el paso de otros trabajadores sino también para que ante cualquier consulta o solicitud tengan un fácil acceso a la información, tal como se indica la organización claramente felicitara el trabajo que realizan y también se evita perder el rastro de algún caso que se esté manejando.

“Manejamos un flujo, y además nuestros formatos, manejamos distintos formatos para cada caso ... tenemos como una batería de documentos que llenamos” (ENF 001, Entrevista 2025).

“Lo principal es la base de datos como medio para organizarme, plantillas de informes también manejamos sobre los casitos que tenemos, y flujos para el tema de los programas que se van formando para mejorar la atención de casos” (ENF 002, Entrevista, 2025).

“Una matriz de datos para poder mapear bien todos los casitos que tenemos..., ese tipo de cosas nos ha hecho mucho más organizados con nuestra atención” (DOC 001, Entrevista, 2025).

“En casos sociales, el informe, pues, ¿no? Que ahí falta creo que incorporar algunas cosas...aquí tienen un informe un poco más sencillo para la lectura del jefe” (TS 003, Entrevista, 2025).

No solamente la organización con matrices es lo único que apoya al trabajo realizado, un informe es importante para que se pueda presentar de manera resumida y concreta la información del caso que se está dando el seguimiento, debido a que todo debe ser reportado a las instancias superiores tanto de manera interna como externa con los cuidados correspondientes sobre la información compartida.

Por otro lado se hace mención de algunas carencias en este aspecto que unos colegas mencionan tener ciertos documentos que estandaricen el trabajo para que sea menos complicado para los colegas puede ser una propuesta que agilice el trabajo, dado que se menciona también que bajo cierta perspectiva si hay un problema con la organización y que no se están aplicando las herramientas correspondientes para agilizar los procesos por lo que debe tomarse también en cuenta.

“Deberíamos utilizar un formato de entrevista, ¿no? Si bien es cierto, después de la visita realizamos una relación de informe, deberíamos tener un formato de entrevista, pero ya no lo tenemos” (TS 001, Entrevista, 2025).

“no hay una organización en temas administrativos, falta ordenar y crear los procesos están en la mente y los desarrollamos, pero no hay algo físico y falta desarrollar” (TS 002, Entrevista, 2025).

Hay muchos aspectos que se han aprendido desde el trabajo que realizan en el seguimiento y acompañamiento de casos que deben de mantenerse, pero también hay algunos aspectos que deben mejorar para que el trabajo realizado sea más efectivo aún.

5.5.Las estrategias que se pueden aplicar

Por último, se le indico a los entrevistados que indiquen las estrategias que más destacan del trabajo realizado y también que se puede aplicar para que se mejoren las actividades que vienen realizando en el seguimiento y acompañamiento de casos

5.5.1. Estrategias para la coordinación interna

Se cuestiono acerca de que si comprenden como se llevan a cabo la aplicación de ciertas estrategias que se dan para la coordinación interna ante lo cual se encontró lo siguiente

La mejor estrategia que pueden encontrar en cierta medida es todo aquello que se relaciona con mejorar la comunicación interna de la dirección, que como se resaltó en momentos anteriores es uno de los puntos de dolor para poder realizar un adecuado trabajo con los casos recibidos, se debe tener aliados estratégicos para realizar el seguimiento adecuado y poder tener una intervención oportuna con el respaldo de otros profesionales.

“Bueno, yo creo que los medios o el canal de comunicación... a través de este grupo que creamos de WhatsApp donde estamos las tres áreas involucradas para atender algún accidente, creo que ahí ya queda el registro, la evidencia de las coordinaciones que se están haciendo” (ING 001, Entrevista, 2025).

“creo que la primera estrategia es tener conocidos de todas las áreas. O es tener la comunicación” (TS 001, Entrevista, 2025).

Otro aspecto mencionado de manera recurrente en este apartado está relacionado con la posibilidad de adaptarse al cambio a lo nuevo o a lo distinto que es cada caso dentro de la empresa siempre hay nuevos retos y desafíos por afrontar que no solo vienen desde los usuarios sino también todo lo que involucra el trabajo realizado desde la dirección y ante eso deben ser capaces de poder ser resilientes y realizar un buen trabajo, algunos problemas pueden repetirse o pueden tener características similares que si se tienen mapeadas se les puede solucionar más rápido esto también va por la línea de como los profesionales se van adaptando al contexto que el centro de trabajo les ofrece, es por esto que uno debe conocer y analizar bien el espacio de trabajo y comprender el modo en el cual la propia empresa funciona más allá de aquellos procesos generales, el profesional debe tener esta capacidad de adaptarse al estilo de trabajo.

“El poder adaptarse joven, eso es importante yo te digo he visto cómo cambian las cosas he visto como están de un lugar a otro corriendo de aquí para allá y siempre tratando de cumplir” (Usuario 003, Entrevista, 2025),

“Como han ido aprendiendo se han ido adaptando por inercia ya aplican ciertas respuesta y estrategias de solución para ciertos problemas (TS 002, Entrevista, 2025)

“Lo más importante es aprender cómo funcionan los procesos internos en la empresa... adaptarse” (ENF 002, Entrevista, 2025)

Nuevamente mencionar que resulta siempre enriquecedor notar los aprendizajes que se obtienen con la experiencia profesional y que no solo se reconocen por uno mismo sino por aquellos con los cuales se relacionan, o aquellos que reciben el seguimiento en este caso, hay una gama amplia de cosas que se aprenden constantemente incluso más allá de las mencionadas en esta oportunidad, pero es claro que hay ciertos patrones en las dificultades que como consecuencia brindan estos aprendizajes.

5.5.2. Propuestas innovadoras

Como parte final de las entrevistas que se realizaron se dio espacio para que puedan mencionar cual sería una propuesta para mejorar el trabajo que se viene realizando desde Gestión de bienestar y la dirección con respecto al seguimiento y acompañamiento de casos, para lo cual indicaron. el tema de la comunicación fue un tópico recurrente durante las entrevistas por los problemas que

suscita para las coordinaciones internas por tal motivo es de esperar que se mencione que es algo que debe mejorarse.

“Creo que hay que mejorar un poco el tema de la comunicación, ¿no? Cómo van los flujos. Eso le ayudaría bastante creo. (ING 001, Entrevista, 2025).

También es importante que se puedan mencionar unos aspectos adicionales que van en la misma línea, es acerca de las funciones por cada área y profesional los colegas de cada área deben tener claro cuál es su función y que implica el cargo que tienen, no todos tienen la misma profesión y por lo tanto cada uno por sus conocimientos profesionales pueden dar sus posturas. Hay que aprender como respetar los roles de cada profesional, puesto que como se indicó cada uno sabe el porqué de sus decisiones en base a sus conocimientos y así evitar conflictos, salvo se deba realizar un debate para la toma de decisiones, entonces desde el área deben saber cómo mantener sus posturas y aclarar sus funciones para evitar que alguien más tome decisiones sin los sustentos adecuados.

“lo único que faltaría sería que las áreas, todas en sí, asuman más la responsabilidad. Tú eres el profesional, tú sabes lo que manejas... más confianza, tienes razón en tus conocimientos” (TS 003, Entrevista, 2025)

“Es importante que se puedan definir los roles y responsabilidades de cada área... es necesario que se mejoren los flujos y que se manejen bien para todos. A parte si podría decir que deben trabajar en la resolución de conflictos y evitarlos, sobre todo. (ENF 002, Entrevista, 2025).

“Dentro del área, considero yo que primero tenemos que definir las funciones... , considero yo que de repente nos podemos apoyar con un profesional más” (TS 001, Entrevista, 2025)

Por ultimo una de las cosas que se mencionó es acerca de la promoción de espacios para los trabajadores se debe impulsar actividades o momentos en las cuales se de espacios para que los trabajadores puedan recibir orientaciones o tener momentos de esparcimiento al que todos puedan acceder los trabajadores en muchas ocasiones requieres poder tener estos espacios que van más allá de las labores convencionales que realizan por lo que deben tomarse en cuenta habilitar espacios de integración.

“darnos un tiempo para trabajar en cosas menos operativas y creas más espacio de oportunidades.... para hacer más grato el espacio de trabajo y la experiencia de nuestros trabajadores” (TS 002, Entrevista, 2025)

“Promover un poco más las actividades de integración de los trabajadores o hacer actividades que involucren más a los trabajadores que no están con la misma disponibilidad” (Usuario 003, Entrevista, 2025)

A lo largo de este apartado se pudieron percibir aquellos aspectos que se deben mejorar para tener un trabajo más adecuado, comenzando con la comunicación interna que hay para el seguimiento de los casos y el debate interno y también mejorar aspectos de habilidades blandas como la empatía para los trabajadores, también deben tener en cuenta que se deben aclarar los roles y funciones por cada área y cada profesional según corresponda para evitar conflictos o no tomar en cuenta la postura de un experto en su área, por ultimo hay que generar más espacios que puedan integrar a los trabajadores o que les permita expresar sus inquietudes a fin de darles mayor atención.

6. ANALISIS TEORICO

6.1. La comunicación

Uno de los aspectos principales que se discuten dentro de lo que los entrevistados indicaron fue acerca de la comunicación y como se maneja en su mayoría de manera interna por lo cual en base a los autores se revisa algunos puntos que se mencionan dentro de lo investigado.

Tovar (1995) nos brinda unos primeros indicios acerca de la comunicación dentro de una organización, una perspectiva que parece ser particular en cuanto a la manera en la cual deben manejarse los flujos de la información que se transmite.

La estructura de una organización debe operar de manera que condense la información; de lo contrario sus más altos directivos se ahogarán en un mar de papel. Un individuo sobrecargado no sólo no es eficiente, sino que, como está integrado en las redes de comunicación con otros individuos de la organización, es causa de la falta de eficiencia de otros (p. 18).

Uno podría considerar que con un sistema fluido de información constante se tendrían resultados favorables en el trabajo interno, sin embargo, según lo mencionado este debe limitarse a lo esencial puesto que no toda información es relevante para lo que se trabaje en ciertos momentos específicos y al sobrecargar de información a los colegas puede darse una pérdida de tiempo al tratar de recoger aquello que es necesario o por lo cual se solicitó la información.

Continuando con lo mencionado no es necesario que la comunicación, o consultas, pasen por tantas personas es importante evitar que muchas personas se involucren en algo que debería ser directo y bien direccionado, por lo que se menciona sobre un buen sistema que:

Es aquel en el que los flujos están parcialmente restringidos, y en el cual la estructura está diseñada en forma tal que la información llegue a los lugares que más se necesita, y sólo a ellos. La disminución de las entradas es la mejor cura para la sobrecarga de información. Los métodos para enfrentarse a este exceso de información equivalen a restringir el acceso de individuos a determinadas fuentes (ROGERS y AGARWALA-ROGERS, 1980, Citados en Tovar 1995, p. 18).

Esto no solo genera una respuesta más rápida entre los miembros del equipo y para los trabajadores que hacen solicitudes, sino que incluso puede evitar las trabas burocráticas con las que se pueden cruzar, no es que siempre sean caminos claros para tener información porque se entiende que en algunos casos puede ser complejo o información sensible que requiere ciertos criterios y aprobaciones, sin embargo debe procurar que sea rápida la respuesta que es lo que en cierto punto se consideró como un problema o algo que genero debate entre las respuestas encontradas en los instrumentos.

Por otro lado, un aspecto que afectó la comunicación en base a las entrevistas realizadas fue acerca del manejo de la información a nivel técnico, no es de sorprenderse que cada profesional cuente con su lenguaje técnico pero este debe ser para apoyar y fundamentarse de manera colectiva, sin embargo, puede ser un factor para el malentendido, ante esto Tovar (1995) nos indica:

El lenguaje puede ser una barrera porque cada unidad de la organización, dado que desempeña una actividad diferente, desarrolla un lenguaje o jerga profesional propio. Piénsese en el lenguaje utilizado por los informáticos, los

vendedores, los contables, etc. Si los protagonistas no conocen bien el lenguaje técnico del otro, tienden a surgir malentendidos (p. 32).

Si bien es cierto como se indica que cada profesional o persona en general puede manejar un lenguaje que puede llegar a ser bastante técnico y quien no esté relacionado puede tener problemas para comprender lo cual no solo limita la comunicación, sino que ralentiza el flujo que está dándose. Otro autor nos refuerza lo mencionado y brinda una alternativa ante esta situación.

En cada disciplina éste es diferente (términos, ecuaciones, conceptos, etc.); frecuentemente confunde a los científicos de otras disciplinas; y en ocasiones, las palabras clave y los conceptos tienen significados disímiles según la disciplina. Así mismo, en otros idiomas, las palabras normales tienen significados disciplinarios que no son muy comunes. La investigación interdisciplinaria debe salvar estas barreras, buscar un lenguaje común y simplificarlo, para trabajar con él, o al menos aceptarlo (Juarroz, 1996; Luckman, 2008; Rodríguez, s.f. Citados en Carbajal, p. 8, 1999).

Tal como se menciona, es importante que busquen una manera en la cual los colegas puedan tener un lenguaje similar o que todos puedan entender para superar estas dificultades y de esta manera lograr una comunicación mucho menos frustrante con la cual trabajar y así en consecuencia comprender el punto de vista de otros profesionales con lo que tratan un caso, entender la postura de un médico o un abogado o un trabajador social, dejando de lado el conflicto y generando un espacio para la coordinación más amena.

Con respecto a lo mencionado podemos dejar claro que la comunicación resulta ser un aspecto importante para que el trabajo en equipo pueda darse de la manera correspondiente, con información clara, flujos correctos y necesarios y un lenguaje similar que permitan coordinar los casos o temas a tratar de manera efectiva.

6.2. La coordinación con el equipo interdisciplinario

El trabajo realizado destaca como es importante desde la gestión de bienestar y la dirección de recursos humanos el tener un equipo interdisciplinario con el que puedan complementarse y generar respuestas adecuadas ante los casos presentados, para lo cual los profesionales deben tener la capacidad y disposición de trabajar entre ellos. Tovar (1995) nos da una perspectiva sobre este punto.

Si existe un cierto antagonismo entre ambos, derivado de roces anteriores, los mensajes que intercambien pasarán por el «filtro» de sus sentimientos negativos y experimentarán deformaciones. Si, por el contrario, se da entre ellos una sana relación de colaboración, el mensaje será rectamente interpretado. El estado de la colaboración entre los comunicantes configurará radicalmente su comunicación (p.32).

Es común que puedan existir asperezas entre las personas en cualquier ámbito en el cual se desarrollen no solo en el trabajo, pero es en lo que nos enfocaremos, las diferencias generan que no pueda darse una colaboración efectiva dentro del equipo generando una distancia y por ende generando demoras en las respuestas que deben brindarse e incluso afectando la percepción de los colegas sobre el clima de trabajo dentro, como se mencionó en muchas ocasiones durante las entrevistas que hay una perspectiva hasta hostil dentro del trabajo para las coordinaciones necesarias lo que genera que se mantenga una distancia. Tovar (1995) continúa agregando sobre este aspecto lo siguiente.

Si la diferenciación interna tiende a generar orientaciones distintas y, hasta cierto punto, contrapuestas, se sigue que cuanto mayor sea la diferenciación, en igualdad de circunstancias, más difícil será la colaboración entre los distintos departamentos funcionales, ya que cada uno de ellos tiene una diferente óptica, ve cosas diferentes en la realidad y se guía por criterios distintos. Incluso puede argumentarse que es muy probable que los miembros de dichos departamentos tengan personalidades relativamente diferentes (p. 32).

Como se menciona es algo común que puedan darse diferencia en las posturas por parte de los profesionales, es algo incluso mencionado durante las entrevistas y que se comprende por parte lo colegas, pero este aspecto va un poco más allá enfocado en que se hace cuando hay una postura contraria a la que se quiere presentar o si no se está llegando al consenso que se esperaba en un principio, hay un aspecto que puede conocerse como egocentrismo intelectual donde un profesional coloca sus conocimientos por encima de otros pero más allá de tener problemas o disputas que son inevitables deben buscarse criterios que orienten a soluciones y acuerdos entre los profesionales. Ante lo mencionado Carvajal (2010) nos da el siguiente aporte:

La crítica destructiva desde una disciplina en particular no contribuye a la construcción de puentes entre ellas. Aquí se requiere trabajar conjuntamente, reconocer limitaciones, estar abierto a críticas y tener voluntad de aprender de otros, resultando de esto la necesidad de establecer equipos de trabajo, con el fin de cooperar; porque la misma complejidad de los problemas lo exige (p. 8).

Es importante que los equipos de trabajo puedan ser capaces de encontrar soluciones ante los conflictos internos o las disputas que surgen del debate, por lo menos, puesto que son parte de dicho grupo con el fin de generar respuestas y atender los casos que surgen, resulta necesario que puedan trabajar por el bien común que en este caso es para los trabajadores que se encuentran atendiendo por sus casos y que por la circunstancia de vulnerabilidad que se encuentran requieren respuestas acertadas y consientes.

El trabajo social como profesión tiene esta preocupación constante y al ser parte de un equipo con diversos profesionales, debe brindar su enfoque que se caracteriza por ser más humano y que analiza más allá de un aspecto técnico, ante esto Calderón, Canclini, Castillo & Schweitzer (2004) mencionan que “Se aprecia también la preocupación por parte de la Trabajadora Social en este ámbito, utilizando redes con otras instituciones y profesionales, para brindar así una mejor intervención a los trabajadores, rescatando la importancia del trabajo en equipos multidisciplinarios” (p. 125.) por lo tanto deben entender que el trabajo social al ser parte de la gestión de bienestar o estar dentro de recursos humanos, su enfoque se ira en poder apoyarse con otras profesiones para brindar aquel soporte para los trabajadores de la empresa.

6.3. Impacto del trabajo social en el seguimiento de casos.

Desde gestión de bienestar en recursos humanos destaca la presencia del trabajo social, quienes principalmente tiene funciones relacionadas con todo aquello que afecte o beneficie al trabajador, desde brindar acompañamientos hasta realizar trámites acordes a lo que implique la ley, por lo que ahora este apartado se enfocara en lo que implica el trabajo social y su impacto con respecto al bienestar, Loayza y Ore (2022) menciona lo siguiente:

El trabajador social diagnostica problemas y requerimientos de la organización y de su talento humano mediante un punto de vista integral que toma en cuenta

factores internos y externos del ser humano para así poder tener en cuentas las actividades en las que este puede tener una buena productividad y su manera de relacionarse, y generar aumentos en toda la organización mediante un lugar amable y cordial de trabajo (p. 22).

Es por eso la importancia del trabajo social dentro de su participación en el sector empresarial, poder brindar un enfoque humano dentro de un rubro tan técnico es importante porque no se debe perder el análisis que surge ante esta perspectiva, no solo para dar beneficio al trabajador sino para que pueda disminuir el impacto de las situaciones complicadas, los casos, que puedan atravesar y con esto poder tener reincorporaciones más oportunas y una identidad más apegada a la empresa, los autores también agregan que:

En las empresas, los trabajadores sociales se ubican dentro del área llamada Bienestar laboral, Bienestar social, entre otras, que a su vez se encuentran bajo la gerencia de Gestión del Talento Humano, Recursos Humanos o Gerencia de Desarrollo Humano, puesto que su quehacer está orientado hacia a los trabajadores. Es considerada una pieza fundamental en la negociación de la empresa y los sindicatos, en caso existieran (p. 22).

Este es un aspecto muy importante también debido a que como trabajadores sociales dentro de un área de bienestar, y en el contexto de la universidad Cayetano Heredia, hay una fuerte presencia de sindicato el cual debe tratarse con cautela para no omitir ningún beneficio que les corresponde por su condición, dentro del área aun así la atención se da para todos los trabajadores sin importar si pertenecen a cierto grupo o no, pero esto es para precisar la importancia que tiene la profesión para un buen manejo de los grupos de trabajadores de la empresa y de cómo funcionan como nexo entre empleado y empleador con el enfoque de obtener un beneficio o acuerdo mutuo.

la Trabajadora Social realiza intervenciones individuales o familiar en donde efectúa evaluaciones económicas y/o sociales, para luego entregar un informe social, lo cual "... permite conocer su medio, para ayudar a identificar sus problemas y orientarlas en la búsqueda de alternativas de solución a sus dificultades de interacción entre sus miembros y con el ambiente social" (Aylwin; 2001, citado en Calderón, Canclini, Castillo & Schweitzer, p. 123, 2004).

Por lo tanto recalcar las actividades constantes que en el trabajo social realizan dentro de la empresa no solo lo para empoderarlo sino también para resaltar las gestiones que se manejan desde las posturas de la profesión, hay una labor constante para poder brindar el mejor acompañamiento posible para los trabajadores y que puedan acceder a todos los beneficios posibles, ante lo mencionado los autores también agregan "el Trabajo Social puede brindar acompañamiento, apoyo, gestionar recursos materiales y servicios, orientación, etc. ante cualquier eventualidad a la que se vea enfrentado el trabajador de salud, económica, judicial, familiar, de vivienda, educación entre otras dimensiones" (p. 123) como se mencionó desde gestión de bienestar se canalizan todo este tipo de casos que afectan a los trabajadores con el objetivo de que en el trabajo interno e interdisciplinario que se realiza se le pueda dar una respuesta oportuna para atender el caso recibido.

El impacto que tiene el acompañamiento realizado es importante para tener trabajadores más satisfechos y menos preocupados por aspectos externos, teniendo en cuenta lo mencionado por Calderón, Canclini, Castillo & Schweitzer (2004) "desde la profesión del Trabajo Social se pueden idear intervenciones tendientes a influenciar el comportamiento organizacional, actuando ello como un mecanismo integrador de la organización que posibilita crear condiciones laborales

favorables para los trabajadores y obtener resultados esperados por el empleador” (p. 124) por lo tanto el trabajo social tiene la capacidad de generar un impacto positivo que no solo mejore las condiciones del trabajador de manera personal sino que por consecuencia se reflejara dentro de una mayor productividad para la empresa y una percepción más positiva del clima laboral.

Por ultimo para complementar el apartado sobre el impacto de la intervención desde bienestar, se tiene en cuenta lo mencionado por Zavala (2023).

El bienestar laboral tiene un impacto positivo en la actividad diaria de los colaboradores y altos ejecutivos, lo que, a su vez, hace que los procesos internos sean más eficientes y oportunos. No sólo tiene una trascendencia laboral, sino que también es relevante desde el punto de vista de la salud personal (p. 24).

Tal cual se encontró dentro de las entrevistas, la intervención del trabajo social (gestión de bienestar) en la empresa tiene una visión positiva y un impacto similar puesto que genera muchos beneficios a nivel personal, el trabajador recibe el apoyo necesario para superar las adversidades del caso que presenta por ende aumenta la posibilidad de una reincorporación oportuna al trabajo afectando lo menos posible la operatividad de la empresa.

6.4. Desafíos en la intervención

Dentro de la recolección de información se cuestionó la importancia de aspectos que influyen en el trabajo para el seguimiento y acompañamiento con el fin de analizar si hay ciertas dificultades que también afecten el quehacer como trabajadores sociales dentro de la empresa, por lo tanto, empezando con lo mencionado por Guerrini (2009):

Una de las características sustanciales en el quehacer del Trabajo Social, disciplina del área de las Ciencias Sociales, es considerar que la familia siempre ha sido objeto de análisis e intervención, desde los albores del asistencialismo, constituyendo un punto de partida y de llegada para cualquier tipo de abordaje, orientando así todas las acciones hacia el desarrollo de los recursos internos individuales y de la familia (p. 2).

Desde luego que ya se tiene conocimiento sobre como el trabajo social realiza su abordaje dentro del rubro empresarial y especialmente al estar dentro de las áreas de bienestar, pero al tener intervenciones no solo se limita a estar con la persona únicamente sino con todo aquel que lo rodea. Generalmente lo primero que se encuentra como más cercano a una persona suele ser la familia y por lo tanto es necesario tenerlos en cuenta, por esto continuando con lo que Guerrini (2009) agrega:

El trabajador social entiende que todos sus miembros están interrelacionados de manera tal que, si algo afecta a uno de ellos, a su vez afecta a todo el grupo familiar. Y esto se aplica tanto para las situaciones conflictivas, disfuncionales, como para las normales en cualquier momento del ciclo evolutivo (p. 4).

Esto puede aterrizar en el enfoque que hay sobre el trabajador de una empresa, quien tiene su familia y por lo tanto si se encuentra en un caso que afecte su bienestar esto se transmite hacia su círculo familiar, ya sea para una influencia negativa o positiva la familia termina siendo uno de los vínculos más importantes al momento de tratar un caso, García y Arévalo (2016) nos comentan que “El Sistema Familiar es uno de los vínculos fundamentales a tener en cuenta, como fuente de apoyos. Es clave para la consecución de los objetivos de cambio” (p. 223) por lo tanto debemos

tener a la familia como fuente clave para el tratamiento de un caso, aun así, puede ser uno de los aspectos que limite la intervención tal como en ciertos casos se mencionó por parte de los entrevistados.

Pueden darse algunas explicaciones de como la familia en algunos casos se vuelve un desafío en la intervención Fernández et. Al (2013) menciona que “el comportamiento irritante de algunas familias es un ejemplo de una dificultad que debe soportar y tolerar” (p. 7) no siempre el contexto en el que se adentre el profesional será claro y asertivo, hay muchos comportamientos con lo que puede cruzarse y en algunos casos se caracterizan por ser difíciles de tratar y que limitan nuestro acercamiento al trabajador, lo cual no siempre sucede pero es uno de los puntos a considerar para mejorar el enfoque con el cual se interviene.

Otro punto destacado que debe mencionarse es acerca del manejo interno con respecto a la organización para el seguimiento de casos, que se abordó en cierta medida dentro de las entrevistas realizadas y también se relaciona con el trabajo interno desde la dirección, por lo tanto, según Irene De Vicente (2012, citado en Fernández et. Al 2013) “la burocratización y la sobrecarga de las tareas administrativas pueden producir efectos no deseados en el profesional, como son la desmotivación, el anquilosamiento profesional (o freno para realizar tareas más creativas y/o reflexivas) y la falta de implicación” (p.4) los profesionales se pueden enfrentar a una sobrecarga de trabajo que no necesariamente les corresponde y quita su enfoque de las tareas principales que deben realizar.

La presión del trabajo administrativo en la empresa puede afectar la manera social en la cual el trabajo social se desenvuelve en el rubro, en muchos casos quita tiempo y distrae de las funciones principales a las cuales están enfocados, Fernández et. Al (2013) agrega que “el creciente volumen de trabajo obliga a administrar el tiempo y otros recursos, priorizan la urgencia y pone en riesgo un modelo de atención que debía regir teniendo presentes criterios de universalidad y calidad” (p. 4) como se mencionó hay una presión por cumplir objetivos más allá de los que el profesional en trabajo social puede que esté involucrado lo cual lo aleja de sus principales funciones, no está mal que puedan realizarse distintas funciones pero no debe perderse los objetivos que manejan desde áreas como gestión de bienestar teniendo una prioridad con los trabajadores de la empresa.

A lo largo de este apartado podemos reflexionar de un par de aspectos breves que pueden intervenir en el seguimiento y atención de los casos que se tratan desde gestión de bienestar, aspectos propios del trabajador como su familia, quienes no son un aspecto necesariamente negativo, pero tienen la posibilidad de serlo, y el aspecto burocrático e interno que la misma empresa impone en el área la cual debe trabajarse constantemente para darle el equilibrio que corresponde.

7. CONCLUSIONES

A lo largo del presente trabajo de sistematización de experiencia se logró analizar y reflexionar sobre distintos aspectos que se involucran con la coordinación que realiza la Dirección de Desarrollo Humano de la Universidad Peruana Cayetano Heredia especialmente desde el área de Gestión de bienestar, donde está la presencia de las trabajadoras sociales, de manera interna con las otras áreas.

Dichos aspectos que resaltaron fue primero acerca de la comunicación que manejan, indicando que, aunque está en proceso de mejora y que desde la perspectiva de los trabajadores llega a ser oportuna en la medida de lo posible, de manera interna se encuentran ciertas características negativas tales como la falta de un intercambio de información adecuado y asertivo, dificultades para comprender la información y se llega a percibir como fría o distante en algunos casos.

Con respecto a la coordinación interna en el seguimiento de los casos, se encontró que los colegas perciben ciertas posturas que surgen por las otras áreas y que en varios casos desde cada profesión se generan estas posiciones que llegan a generar disputas dentro del equipo pues se da un debate donde el error aparece en que buscan tener la razón más allá de alcanzar una alternativa de solución o una respuesta para el caso en cuestión, el trabajo interdisciplinario debe darse para que el equipo se complemente no para obstaculizarse entre sí.

Adicionalmente con estos factores surgen ciertas dificultades en el seguimiento y acompañamiento con el trabajador debido a que ante esto hay demoras en la respuesta o no se dan las alternativas correctas que los trabajadores requieren ante esas circunstancias; por otro lado hay algunas dificultades que aparecen por parte del trabajador como su modo de responder o su predisposición para recibir la atención y también debe revisarse la importancia de la familia y como puede tener un impacto negativo dentro de la intervención por lo cual debe trabajarse constantemente en alternativas para superar los desafíos encontrados.

Reflexionar sobre las estrategias y aprendizajes encontrados puesto que hay aspecto como el uso de herramientas tecnológicas que facilitan la organización del seguimiento realizado y mantienen la información accesible ante cualquier consulta que surge en la mesa de trabajo, los informes que se realizan también apoyan en poder digerir la información de manera concreta por parte de otras jefaturas o colegas. Hay aprendizajes que surgen por ser parte de esta dirección, principalmente destaca las mejoras en la manera de comunicarse con los trabajadores y sus colegas a fin de informar adecuadamente y demostrar un lado más humano del trabajo siendo empáticos al realizar el seguimiento, los colegas han logrado adaptarse ante los cambios y el contexto de la empresa lo cual es de destacar pues demuestra la calidad de profesionales que hay a pesar de las dificultades buscan alternativas para lograr buenos resultados.

8. RECOMENDACIONES

Luego de un extenso análisis de la experiencia desarrollada se han planteado las siguientes recomendaciones para mejorar el trabajo que se realiza dentro del área de gestión de bienestar y la dirección de desarrollo humano.

Primero el poder realizar actividades que ayuden a reflexionar sobre la comunicación interna en la dirección, con el fin de que los colegas puedan comprender como la manera en la cual se expresan tiene un impacto en las relaciones profesionales, asimismo que puedan generar canales con los cuales se comuniquen de manera oportuna y eficiente evitando retrasos o demoras para dar las respuestas correspondientes en los plazos adecuados, así también que puedan tener consensos sobre el lenguaje que se maneja a fin de que todos puedan comprenderse.

Seguido de buscar maneras de mejorar la convivencia interna desde gestión de bienestar y con los colegas de otras áreas a fin de que no solo se tenga un trabajo técnico, el mejorar el clima laboral tiene efectos positivos dentro de la manera se realiza el trabajo y las coordinaciones internas, se percibieron ciertas asperezas y distancias por parte de algunos colegas por las actitudes de otros compañeros por lo que debería tratarse de integrar al equipo dado que como se menciona tiene efectos positivos en el trabajo en equipo y adicionalmente mejorar los flujos y aclararlos para evitar desviar la coordinación.

Asimismo, mejorar el manejo de herramientas y metodologías de trabajo para facilitar el acceso a la información por parte de todos los profesionales involucrados en la coordinación y tratamiento de casos, de preferencia darle hincapié a los medios digitales a los cuales todos los colegas tienen acceso sin dejar de lado el trabajo presencial para que el equipo tenga un intercambio constante.

También hay que tratar de mejorar las alternativas de intervención con el fin de que pueda darse un mejor acercamiento a los trabajadores con menos apertura, los cuales cuesta generar un contacto oportuno, ya sea por su propia actitud o por un factor externo como la familia que tiene más influencia en ellos ya sea para facilitar o hacer más difícil la intervención por lo tanto hay que adquirir más métodos que permitan actuar ante estos casos.

Finalmente considerar aquellas propuestas y aprendizajes obtenido con el fin de mejorar el trabajo realizado en la coordinación para el tratamiento de los casos médicos y sociales de los trabajadores, no solo tener en cuenta criterios técnicos o conocimientos sino mejorar los aspectos relacionados con las habilidades blandas de los profesionales para generar un clima laboral más ameno para los compañeros y que este impacte de manera positiva en el trabajo que se realiza.

9. BIBLIOGRAFIA

- Calderón, M. Canclini, M. Castillo, A. Schweitzer, A. (2004). Contexto actual del ámbito laboral, calidad de empleo y Trabajo social. Estudio de caso de una empresa de la ciudad de Temuco, IX Región. <https://trabajosocialucen.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/05/tesis-31.pdf>
- Carbajal, Y., (2010). INTERDISCIPLINARIEDAD: DESAFÍO PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR Y LA INVESTIGACIÓN. *Revista Luna Azul*, (31), 156-169. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=321727233012>
- Fernández et. Al. (2013, abril). *El treball social amb famílies: Una mirada des de les facilitats i les dificultats*. *Revista de Treball Social*, (198), 62–71. Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya. ISSN 0212-7210. https://www.researchgate.net/profile/Josep-Maria-Torralba-Rosello-2/publication/316827470_El_trabajo_social_con_familias_Una_mirada_desde_las_facilidades_y_las_dificultades/links/5912d08aa6fdcc963e7daae0/El-trabajo-social-con-familias-Una-mirada-desde-las-facilidades-y-las-dificultades.pdf
- Florencia (2016). Controversias éticas en torno a la privacidad, la confidencialidad y el anonimato en investigación. <https://revistes.ub.edu/index.php/RBD/article/view/16147/19154>
- García, S. & Arévalo, D. (2016). Retos en la intervención del trabajador/a social. *Documentos de Trabajo Social* (57), 217-225. https://cendocps.carm.es/documentacion/2018_Documentos_Trabajo_Social_N57.pdf
- Guerrini, M. E. (2009). *La intervención con familias desde el Trabajo Social*. **Margen**, Edición N.º 56. <https://www.margen.org/suscri/margen56/guerrini.pdf>
- Hernandez, R. (2014). Metodología de la investigación. https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- INUDI PERÚ (2023). Metodología de la investigación: Técnica e instrumentos de investigación. <https://editorial.inudi.edu.pe/index.php/editorialinudi/catalog/download/90/133/157?inline=1>
- Jara, O (2006). Guía para sistematizar experiencias. https://centroderecursos.alboan.org/ebooks/0000/0813/6_UIC_GUI.pdf
- Jara, O. (s.f) Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias. https://centroderecursos.alboan.org/ebooks/0000/0788/6_JAR_ORI.pdf
- Loayza, S. & Ore, N. (2022). Intervención del trabajador social y el impacto en la satisfacción laboral de la empresa líder grupo constructor, proyecto Mambo 2021. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/10003/Loayza%20Roman%20Sthefanny%20%26%20Ore%20Delgadillo%20Nikol.pdf?sequence=8&isAllowed=y>
- Marcelino, M. Martinez, M. Camacho, A. (2024). Análisis documental, un proceso de apropiación del conocimiento. https://www.revista.unam.mx/wp-content/uploads/v25_n6_a1.pdf

- Mondragón, L. (2009). Consentimiento informado: una praxis dialógica para la investigación. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC2788237/pdf/nihms158286.pdf>
- Porturias, F (1999). Origen de la Universidad Peruana Cayetano Heredia.
- Secretaria de innovación y transformación digital (s.f.). Uso ético de los datos. https://buenosaires.gob.ar/sites/default/files/2023-09/Uso%20%C3%89tico%20de%20los%20Datos_2.pdf
- Tarrillo, O. Et.al (2024). Metodología de la investigación una mirada global Ejemplos prácticos <https://biblioteca.ciencialatina.org/wp-content/uploads/2024/07/Metodologia-de-la-investigacion-una-mirada-global-2.pdf>
- Tovar Martínez, P. (1995). La comunicación interna: una herramienta para la gestión de los recursos humanos. Revista De Trabajo Y Seguridad Social. CEF, (152), 67–112. <https://doi.org/10.51302/rtss.1995.18443>
- Zabala, E. (2023). La gestión del bienestar como estrategia para aumentar la productividad del talento humano en las organizaciones. <https://bibliotecadigital.usb.edu.co/server/api/core/bitstreams/62b16577-f8dc-42cc-b819-2ed3c63bec81/content>

10. ANEXOS

- a. GUIA DE ENTREVISTA – Enfocada en profesionales del área y la dirección.

GUIA DE ENTREVISTA – SISTEMATIZACION DE EXPERIENCIA

ENTREVISTA N° / ENFOCADA EN PROFESIONALES DEL AREA Y LA DIRECCION

INTRODUCCION

La presente entrevista es parte de un proceso de sistematización de experiencia que está enfocado en analizar cómo se realiza la coordinación entre las áreas de la dirección de desarrollo humano durante el tratamiento de casos.

Las respuestas y opiniones que nos brinde serán valiosas y se tratarán con la confidencialidad que corresponde, no hay respuestas malas o buenas, lo más importante es su experiencia.

- I. Desafíos en la comunicación:
 - 1.1. ¿Cómo describiría que es la comunicación dentro de la dirección actualmente?
 - 1.2. ¿Cómo podría describir el tiempo que transcurre para obtener una respuesta por parte de otra área? ¿Por qué?
 - 1.3. ¿De qué manera manejan la información entre las áreas? ¿Qué suele hacer si no tiene la información clara?
- II. Desafíos en la coordinación:
 - 2.1. ¿De qué manera considera que se involucran las otras áreas de la dirección en la coordinación para el seguimiento de los casos?
 - 2.2. ¿Cómo son los protocolos de atención dentro de la dirección para atender casos?
 - 2.3. ¿Cómo percibe la postura de las otras áreas con respecto al seguimiento de los casos que realiza gestión de bienestar? ¿Por qué?
- III. Impacto en las dificultades
 - 3.1. ¿Cuáles son las dificultades que se presentan en la atención de los casos?
 - 3.2. ¿Cómo afectan las limitaciones durante el seguimiento al caso del trabajador? ¿Qué consecuencias consideras que se presentan cuando no se hace un seguimiento adecuado?
 - 3.3. ¿Considera que hay factores externos que puedan afectar el seguimiento? ¿De qué tipo?
- IV. Aprendizajes:
 - 4.1. ¿Qué aprendizajes considera que has obtenido durante el seguimiento y acompañamiento de casos?
 - 4.2. ¿Qué tipo de herramientas y metodologías se utilizan actualmente en el seguimiento de casos?
- V. Estrategias:
 - 5.1. ¿Qué estrategias han sido más efectivas para lograr una mejor coordinación entre las áreas?
 - 5.2. ¿Qué podría proponer o implementar para mejorar la atención a los casos de trabajadores?

GRACIAS.

b. GUIA DE ENTREVISTA – Enfocada para usuarios

GUIA DE ENTREVISTA – SISTEMATIZACION DE EXPERIENCIA

ENTREVISTA N° / ENFOCADA EN LOS TRABAJADORES QUE RECIBEN EL SEGUIMIENTO

INTRODUCCION

La presente entrevista está enfocada en comprender mejor como ha sido su experiencia en relación al acompañamiento social y médico que se realiza en coordinación de las áreas de la dirección de desarrollo humano durante el tratamiento del caso.

Las respuestas y opiniones que nos brinde serán valiosas y se trataran con la confidencialidad que corresponde, no hay respuestas malas o buenas, lo más importante es conocer su experiencia.

- I. Comunicación:
 - 1.1. ¿Cómo considera que es el tiempo de respuesta para que las áreas de la dirección le brinden una respuesta? ¿Por qué?
 - 1.2. ¿Cómo percibe la información recibida por parte del área o de la dirección?
- II. Coordinación:
 - 2.1. ¿De qué manera considera que se involucran otras áreas cuando se realiza el seguimiento de un caso?
 - 2.2. ¿Considera que dentro de la dirección se sigue un protocolo para atender los casos de los trabajadores? ¿Por qué?
 - 2.3. ¿Qué tipo de postura considera que las otras áreas toman respecto al seguimiento de casos que realiza gestión de bienestar? ¿Por qué?
- III. Impacto de las dificultades
 - 3.1. Desde su experiencia, ¿Ha enfrentado alguna dificultad al momento de buscar alguna atención o apoyo por parte de la dirección? ¿De qué manera?
 - 3.2. ¿Qué impacto tuvo la intervención del área de bienestar durante su caso?
 - 3.3. ¿De qué manera los aspectos externos al trabajo afectaron el seguimiento que se le realizó?
- IV. Estrategias:
 - 4.1. ¿Qué clase de estrategias considera que aplican las áreas para brindarle el seguimiento?
 - 4.2. ¿Qué tipo de cambios crees que volverían más eficiente nuestro trabajo durante para el seguimiento y acompañamiento de casos?

GRACIAS.

c. Modelo de consentimiento informado.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Título de la sistematización: Sistematización de la experiencia sobre la coordinación entre el área de gestión de bienestar con otras áreas de la Dirección de Desarrollo Humano con respecto a los casos de los trabajadores y trabajadoras de la Universidad Peruana Cayetano Heredia.

Investigador responsable: GUARDIA TORRES, BRUNO RODRIGO

1. Propósito del estudio

El propósito de la presente sistematización de experiencias está enfocado en analizar cómo se han realizado las coordinaciones entre las áreas de la dirección de desarrollo humano durante el tratamiento de casos.

2. Procedimiento

La participación consiste en responder a una entrevista semiestructurada de aproximadamente 45 minutos, en la que se recogerán sus percepciones, experiencias y sugerencias.

3. Riesgos y beneficios

- No existen riesgos asociados a su participación.
- Sus respuestas contribuirán a mejorar programas futuros de capacitación y bienestar laboral, además de aportar al conocimiento académico en Trabajo Social.

4. Confidencialidad

- Su participación es voluntaria y anónima: los datos no se vincularán con su identidad personal.
- La información será usada únicamente con fines académicos y profesionales.
- Los resultados se presentarán de manera global, sin identificar a las personas entrevistadas.

5. Derechos de las participantes

- Puede decidir no participar o retirarse en cualquier momento, sin ninguna consecuencia negativa.
- Tiene derecho a solicitar aclaraciones sobre el proceso y a no responder preguntas que le generen incomodidad.

6. Consentimiento

- Declaro haber sido informada/o sobre los objetivos, procedimientos y condiciones de esta sistematización.
- Entiendo que mi participación es voluntaria y que puedo retirarme en cualquier momento.

Nombre del/de la participante: _____

Firma: _____

Fecha: ____ / ____ / ____

d. Matriz de análisis

OBJETIVO ESPECIFICO	CATEGORIA	SUBCATEGORIA	TECNICA	INSTRUMENTO	PREGUNTA
Analizar los desafíos en el proceso de comunicación y coordinación entre el área de gestión de bienestar con las otras áreas de la dirección	Los desafíos en la comunicación entre gestión de bienestar con las otras áreas.	Comunicación entre áreas	Entrevista	Guía de entrevista	Para Colegas: ¿Cómo describiría que es la comunicación dentro de la dirección actualmente?
		Tiempos de respuesta	Entrevista	Guía de entrevista	Para colegas: ¿Cómo podría describir el tiempo que transcurre para obtener una respuesta por parte de otra área? ¿Por qué? Para usuarios: ¿Cómo considera que es el tiempo de respuesta para que las áreas de la dirección le brinden una respuesta? ¿Por qué?
		Claridad sobre la información	Entrevista	Guía de entrevista	Para colegas: ¿De qué manera manejan la información entre las áreas? ¿Qué suele hacer si no tiene la información clara? Para usuarios: ¿Cómo percibe la información recibida por parte del área o de la dirección?
	Los desafíos en la coordinación entre gestión de bienestar con las otras áreas.	Participación de las otras áreas	Entrevista	Guía de entrevista	Para colegas: ¿De qué manera considera que se involucran las otras áreas de la dirección en la coordinación para el seguimiento de los casos? Para usuario: ¿De qué manera considera que se involucran otras áreas cuando se realiza el seguimiento de un caso?

		Protocolos de atención dentro de la dirección	Entrevista	Guía de entrevista	Para colegas: ¿Cómo son los protocolos de atención dentro de la dirección para atender casos? Para usuarios: ¿Considera que dentro de la dirección se sigue un protocolo para atender los casos de los trabajadores? ¿Por qué?
		Posturas de las otras áreas	Entrevista	Guía de entrevista	Para colegas: ¿Cómo percibe la postura de las otras áreas con respecto al seguimiento de los casos que realiza gestión de bienestar? ¿Por qué? Para usuarios: ¿Qué tipo de postura considera que las otras áreas toman respecto al seguimiento de casos que realiza gestión de bienestar? ¿Por qué?
Conocer el impacto de las dificultades encontradas dentro del trabajo que se realiza durante el abordaje de los casos.	El impacto de las dificultades encontradas durante el abordaje de los casos	Dificultades en la atención de los casos	Entrevista	Guía de entrevista	Para colegas: ¿Cuáles son las dificultades que se presentan en la atención de los casos? Para usuarios: Desde su experiencia, ¿Ha enfrentado alguna dificultad al momento de buscar alguna atención o apoyo por parte de la dirección? ¿De qué manera?
		Impacto en el acompañamiento	Entrevista	Guía de entrevista	Para colegas: ¿Cómo afectan las limitaciones durante el seguimiento al caso del trabajador?

		al trabajador o trabajadora			¿Qué consecuencias consideras que se presentan cuando no se hace un seguimiento adecuado? Para el usuario: ¿Qué impacto tuvo la intervención del área de bienestar durante su caso?
		Factores externos	Entrevista	Guía de entrevista	Para colegas: ¿Considera que hay factores externos que puedan afectar el seguimiento? ¿De qué tipo? Para el usuario: ¿De qué manera los aspectos externos al trabajo afectaron el seguimiento que se le realizó?
Identificar los aprendizajes que se adquirieron y las estrategias que se pueden aplicar para el seguimiento de los casos	Los aprendizajes adquiridos que se puede aplicar para el seguimiento de casos	Aprendizajes durante el tratamiento del caso	Entrevista	Guía de entrevista	Para colegas: ¿Qué aprendizajes considera que obtuvo durante el seguimiento y acompañamiento de casos?
		Herramientas y metodologías	Entrevista	Guía de entrevista	Para Colegas: ¿Qué tipo de herramientas y metodologías se utilizan actualmente en el seguimiento de casos?

	Las estrategias que se pueden aplicar para el seguimiento de casos	Estrategias para la coordinación interna	Entrevista	Guía de entrevista	Para Colegas: ¿Qué estrategias han sido más efectivas para lograr una mejor coordinación entre las áreas? Para usuarios: ¿Qué clase de estrategias considera que aplican las áreas para brindarle el seguimiento?
		Propuestas innovadoras	Entrevista	Guía de entrevista	Para colegas: ¿Qué podría proponer o implementar para mejorar la atención a los casos de trabajadores? Para usuarios: ¿Qué tipo de cambios crees que volverían más eficiente nuestro trabajo durante para el seguimiento y acompañamiento de casos?