



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Facultad de Ciencias Sociales

Escuela Profesional de Trabajo Social

**Sistematización de experiencias de la estrategia de
puertas abiertas como mecanismo de confianza en el
área de bienestar social – Grupo Caral**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Trabajo Social

AUTOR

Catherine Esther CARHUANCHO RIVERA

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

Carhuanchu, C. (2025). *Sistematización de experiencias de la estrategia de puertas abiertas como mecanismo de confianza en el área de bienestar social – Grupo Caral*. [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	Catherine Esther Carhuancho Rivera
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	75328686
URL de ORCID	Opcional.
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	0000-0001-6869-5433
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Ericka Magaly Jiménez Cereceda
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	41185378
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	César Augusto Chía Ramírez
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	09846881
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	María Estela Cardeña Dios De Portugal
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	7935476
Datos de investigación	

Línea de investigación	ODS 8: TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO .
------------------------	--

Grupo de investigación	No aplica
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: San Isidro
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Marzo 2024 – Marzo 2025
URL de disciplinas OCDE	Otras ciencias sociales https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.09.02



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

ACTA DE SUSTENTACION DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

En Lima, siendo el día 19 de julio del dos mil veinticinco se reunieron los Miembros del JURADO CALIFICADOR integrado por los profesores Mg. Ericka Magaly Jiménez Cereceda (Presidente), Mg. Cesar Augusto Chía Ramírez (Miembro). Lic. María Estela Cardeña Dios De Portugal (Miembro).

Verificado el Trabajo de Suficiencia Profesional **“SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS DE LA ESTRATEGIA DE PUERTAS ABIERTAS COMO MECANISMO DE CONFIANZA EN EL ÁREA DE BIENESTAR SOCIAL – GRUPO CARAL”** presentado por la bachiller, CARHUANCHO RIVERA, CATHERINE ESTHER

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

17 (Diecisiete)

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


Mg. Ericka Magaly Jiménez Cereceda
Presidente


Mg. César Augusto Chía Ramírez
Miembro


Lic. María Estela Cardeña Dios De Portugal
Miembro


Dr. Jorge Rafael Ramírez Shupingahua
Asesor



Firmado digitalmente por SILVA
SIFUENTES Jorge Elías Tercero FAU
20148092282 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 21.08.2025 14:53:36 -05:00

Dr. Jorge Elías Tercero Silva Sifuentes
Vicedecano Académico

Anexo 1

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, Jorge Rafael Ramírez, en mi condición de asesor acreditado con el DICTAMEN N°06-2025-EPTS-FCCSS/UNMSM del trabajo de suficiencia profesional cuyo título es **Sistematización de experiencias de la estrategia de Puertas Abiertas como mecanismo de confianza en el área de Bienestar Social – Grupo Caral**, presentado por la bachiller **Catherine Esther Carhuancho Rivera** para optar el título profesional de Licenciada en Trabajo Social, CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante la plataforma PIDS, el documento evaluado cuenta con el **1%** de similitud, nivel PERMITIDO para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional**.

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN TRABAJO SOCIAL

Lima, 14 de julio 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.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo, ante todo, a mi mamá. Gracias por estar siempre a mi lado, por no soltarme nunca, incluso en los momentos más difíciles. Tu amor, tu fuerza y tus palabras han sido mi refugio y mi impulso. Todo esto es tan tuyo como mío.

A José, por ser más que un apoyo: por ser un verdadero padre para nosotros. Gracias por enseñarme con el ejemplo, por tu generosidad y por estar presente sin condiciones.

A mis hermanos, este logro también es para ustedes. Quiero que sepan que los sueños sí se cumplen, que nada es imposible si uno se esfuerza y cree en sí mismo. Confíen siempre en su camino.

A toda mi familia, gracias por estar, por acompañarme con cariño, por ser parte de cada paso. Los llevo conmigo en cada logro.

Y a mi asesor, gracias por su guía, por compartir su conocimiento con paciencia y compromiso. Su apoyo fue fundamental en este proceso.

AGRADECIMIENTO

Agradezco profundamente a todas las personas que formaron parte de este proceso.

A mi familia, por su apoyo constante, por estar presentes en cada paso y ser mi mayor motivación.

A mis amigos, por sus palabras de aliento y por acompañarme en los momentos clave.

A mis profesores, por compartir su conocimiento con pasión y compromiso.

Y un agradecimiento especial a mi asesor por su disposición, claridad y por inspirarnos a seguir aprendiendo con entusiasmo y responsabilidad.

Contenido	
1. PRESENTACIÓN	5
2. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA	6
2.1. Contexto de la intervención:	6
2.2. Población beneficiaria:	8
2.3 Objetivos de la intervención	10
2.4. Actores involucrados	10
2.5. Principales acciones realizadas:	11
3. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE SISTEMATIZACIÓN	13
3.4. Objetivo general.	13
3.5. Objetivo específicos.	13
4. METODOLOGÍA DE SISTEMATIZACIÓN	14
4.1. Enfoque metodológico:	14
4.2. Técnicas utilizadas:	14
4.3. Fuentes de información	15
4.4. Criterios éticos	17
4.5. Análisis de la Información	18
5. RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA	18
6. ANALISIS E INTERPRETACIÓN	22
7. CONCLUSIONES	25
8. RECOMENDACIONES	26
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	29
ANEXOS	30

1. PRESENTACIÓN

La presente sistematización tiene como propósito analizar y reflexionar en profundidad sobre la implementación de la estrategia denominada “puertas abiertas”, desarrollada en el área de Bienestar Social de Grupo Caral. Esta estrategia fue concebida como un mecanismo institucional orientado a fortalecer los vínculos de confianza, cercanía y comunicación activa entre los trabajadores y el área de Gestión Humana, con el fin de atender de manera oportuna, empática e integral las diversas situaciones que afectan su bienestar personal, familiar o laboral.

Más allá de su dimensión operativa, esta estrategia representa una apuesta por construir una cultura organizacional basada en el reconocimiento del trabajador como sujeto de derechos, emociones y trayectorias propias. A través de esta sistematización, se busca recuperar las voces, los sentidos y las prácticas que emergieron durante su implementación, con el objetivo de identificar aquellas buenas prácticas, así como los retos enfrentados y los aprendizajes construidos colectivamente, que permitan orientar procesos futuros con mayor claridad y solidez.

Asimismo, este documento tiene como finalidad ofrecer un marco de referencia que pueda ser replicado, adaptado o ampliado en otros contextos dentro de la organización. Al promover una gestión humana más sensible y accesible, se contribuye a consolidar un enfoque que sitúe al bienestar de las personas como un eje fundamental del funcionamiento institucional. En ese sentido, esta sistematización no se limita a describir lo ocurrido, sino que propone una mirada crítica y propositiva sobre el rol de la intervención social en entornos laborales contemporáneos.

Cabe destacar que esta experiencia también permitió poner en valor la labor profesional de la trabajadora social, quien no solo facilitó la operatividad de la estrategia, sino que se constituyó en un puente humano entre las necesidades de los trabajadores y las capacidades de respuesta de la empresa. La creación de un canal institucional de escucha activa no habría sido posible sin la presencia ética, comprometida y afectiva del profesional en campo, lo que reafirma el rol

esencial del Trabajo Social en la construcción de relaciones laborales más justas y humanizadas.

Este informe está dirigido al equipo de Gestión Humana y Bienestar Social de Grupo Caral, a la Gerencia General y a todas aquellas unidades interesadas en replicar o adaptar esta estrategia en sus respectivas áreas. Se espera que los hallazgos y reflexiones aquí contenidos sirvan como insumo para seguir promoviendo espacios de diálogo, contención y acompañamiento, entendiendo que una organización verdaderamente sólida es aquella que no solo construye edificaciones, sino también vínculos humanos basados en la confianza, el respeto y el cuidado mutuo.

2. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

2.1. Contexto de la intervención:

La estrategia de “puertas abiertas” fue implementada por el área de Bienestar Social de Grupo Caral entre los meses de marzo de 2024 y marzo de 2025, como parte de una propuesta institucional orientada a fortalecer el acompañamiento psicosocial brindado a los trabajadores. Esta intervención se desplegó de manera transversal en todos los proyectos activos que la empresa ejecutó en Lima Metropolitana, abarcando tanto espacios de obra como oficinas administrativas. Desde su concepción, la estrategia no fue entendida como una acción aislada o secundaria, sino como un componente vivo e integrado del modelo de gestión humana de la organización, con el firme propósito de responder de forma empática, oportuna y sensible a las diversas realidades personales y laborales que atraviesan los colaboradores en su día a día.

Grupo Caral, como empresa del sector inmobiliario, ha construido una trayectoria institucional caracterizada por su apuesta por la calidad, la innovación y la sostenibilidad. Sin embargo, lo que ha marcado una diferencia sustancial en su enfoque es el reconocimiento de que el capital humano no es un recurso más, sino el eje sobre el cual se construyen sus proyectos y logros. Su modelo organizacional sitúa a las personas en el centro de su quehacer,

reconociendo que el bienestar de quienes integran la organización no es un complemento, sino una condición imprescindible para alcanzar los objetivos estratégicos y, sobre todo, para sostener una cultura organizacional saludable, coherente y humana.

En esa misma línea, el área de Gestión Humana y particularmente su área de Bienestar Social ha promovido de manera decidida una serie de iniciativas orientadas a abordar las dimensiones personales, familiares, emocionales y sociales de los trabajadores. Estas acciones buscan no solo resolver necesidades inmediatas, sino también consolidar una visión del trabajo como espacio de cuidado, contención y desarrollo humano. Así, la estrategia de “puertas abiertas” emergió no como una solución improvisada, sino como una respuesta estructurada y profundamente ética frente a una necesidad institucional latente: la de crear espacios reales de escucha, confianza y apoyo.

A través de esta estrategia, se promovió una cultura de acompañamiento cercano, basada en la disponibilidad, la sensibilidad y la presencia activa del profesional de Trabajo Social. La intención no era solo habilitar un canal de atención continuo, sino también contribuir a la construcción de vínculos genuinos que dieran sentido a la experiencia laboral. En otras palabras, se buscó dignificar el acto de pedir ayuda, derribar barreras jerárquicas o emocionales, y revalorizar la dimensión subjetiva del trabajo, entendiendo que detrás de cada colaborador existe una historia que merece ser escuchada, comprendida y respetada.

La problemática que motivó esta intervención surgió a partir de la identificación de un vacío institucional evidente en cuanto a atención personalizada y soporte emocional. En diversos espacios, los trabajadores manifestaban la sensación de no contar con lugares seguros o accesibles donde pudieran expresar sus preocupaciones, procesar malestares, resolver dudas o recibir orientación frente a eventos personales complejos. Esta carencia, aunque no siempre verbalizada abiertamente, comenzaba a traducirse en comportamientos organizacionales como la desmotivación, el ausentismo, la rotación de personal o la acumulación de tensiones no resueltas al interior de los equipos de trabajo.

Frente a este panorama, la estrategia de puertas abiertas ofreció una alternativa distinta: una intervención sensible, presente y comprometida, que situó al trabajador en el centro de la atención, reconociéndolo como un sujeto con dignidad, con emociones, con vulnerabilidades, pero también con recursos, derechos y capacidad de agencia. Se trató de un dispositivo de cuidado que no vino a resolverlo todo, pero que sí abrió un camino distinto: el de humanizar los vínculos laborales, el de legitimar el malestar como parte de la experiencia humana y el de asumir que una empresa verdaderamente responsable es aquella que se atreve a mirar de frente las necesidades de su gente.

En definitiva, esta estrategia representó un paso concreto y a la vez simbólico hacia una gestión humana más ética, más consciente y más sensible. No fue únicamente una política de atención: fue una apuesta por la dignidad, por la escucha activa y por la construcción de una cultura donde el bienestar deje de ser una promesa institucional para convertirse en una realidad cotidiana, sentida y compartida.

2.2. Población beneficiaria:

La estrategia estuvo dirigida a toda la plantilla laboral de Grupo Caral, alcanzando a aproximadamente 250 trabajadores distribuidos entre las áreas administrativas y operativas. De este total, cerca del 60% corresponde al personal de obra y el 40% al personal de oficina. Esta diversidad requirió un enfoque diferenciado, atento a las particularidades de cada grupo, así como a los contextos específicos que condicionan su experiencia dentro de la organización.

El personal de oficina, en su mayoría bajo el régimen general, se caracteriza por tener formación técnica o universitaria y desempeñar funciones administrativas, profesionales o de soporte operativo. En contraste, el personal de obra, adscrito en su mayoría al régimen de construcción civil, presenta trayectorias educativas heterogéneas, con predominancia de secundaria completa o estudios técnicos incompletos. Este grupo enfrenta, con frecuencia, situaciones económicas

vulnerables y múltiples responsabilidades familiares, lo que intensifica su necesidad de estabilidad, orientación y acompañamiento emocional.

Es importante destacar que la población beneficiaria incluyó también a trabajadores migrantes provenientes de diversas regiones del país. Esta riqueza cultural aportó matices únicos a la experiencia organizacional, pero también trajo consigo desafíos relacionados con la adaptación, el arraigo, la creación de redes de apoyo y el acceso a servicios. En este contexto, la estrategia funcionó como un puente que permitió acoger, orientar y contener a quienes se encontraban lejos de sus familias o en entornos poco conocidos.

En cuanto al rango etario, la mayoría de trabajadores osciló entre los 18 y los 50 años, predominando la población adulta joven. Este dato resultó relevante, ya que permitió enfocar la intervención en momentos vitales donde suelen coexistir presiones económicas, proyectos familiares y desafíos personales que requieren una atención integral.

Desde la perspectiva de género, se observaron contrastes marcados: en las oficinas administrativas, el 68% del personal eran mujeres, mientras que en obra la presencia femenina fue mínima, con una composición predominantemente masculina (99%), en coherencia con las características tradicionales del rubro de la construcción. No obstante, la empresa viene desarrollando esfuerzos sostenidos por fomentar la equidad de género, a través de campañas internas y acciones afirmativas que promuevan entornos inclusivos y respetuosos.

Finalmente, cabe subrayar el rol protagónico del sindicato de trabajadores de obra, el cual no solo cumplió funciones en la defensa de derechos laborales, sino que también se articuló activamente con las iniciativas de bienestar, promoviendo espacios de integración, participación y reconocimiento del valor del trabajo. Su participación contribuyó a legitimar la estrategia frente a los trabajadores y a consolidarla como una práctica institucional compartida.

En conjunto, la intervención desplegada a través de la estrategia de “puertas abiertas” supuso un esfuerzo sostenido por comprender y acompañar la complejidad de la vida laboral desde una perspectiva humana, situada y ética,

reafirmando el compromiso del Trabajo Social con la dignidad y el cuidado de quienes sostienen las estructuras productivas de nuestra sociedad.

2.3 Objetivos de la intervención

2.3.1. Objetivo general.

Generar un espacio seguro y permanente para el diálogo entre los trabajadores y el área de Bienestar Social, fomentando la escucha activa, la resolución oportuna de conflictos o necesidades, y el fortalecimiento del vínculo entre el colaborador y la empresa

2.3.2. Objetivos específicos.

1. Identificar y atender de manera oportuna las inquietudes, problemáticas o necesidades personales, familiares o laborales de los trabajadores.
2. Promover una cultura organizacional basada en la confianza, la cercanía y el respeto entre los trabajadores y Gestión Humana.
3. Reforzar el rol del área de Bienestar Social como canal accesible de apoyo y orientación integral dentro de la empresa.
4. Establecer mecanismos de seguimiento y acompañamiento a los casos atendidos para asegurar su adecuada resolución.
5. Recoger percepciones y aprendizajes de los trabajadores sobre el impacto del acompañamiento recibido, para retroalimentar futuras estrategias.

2.4. Actores involucrados

Bienestar Social:

La estrategia de “puertas abiertas” fue liderada por **la trabajadora social** encargada del área de Bienestar Social. Su función principal fue coordinar y ejecutar la intervención, diseñando las estrategias de acercamiento, asegurando el ambiente adecuado para la comunicación, y brindando apoyo directo a los trabajadores. Además, fue responsable de recibir, escuchar y orientar a los empleados, atendiendo sus necesidades laborales, personales y familiares. En

algunos casos, también proporcionó seguimiento y acompañamiento a los trabajadores que presentaron situaciones más complejas. Como única responsable de la estrategia, la trabajadora social asumió la planificación, ejecución y evaluación de las acciones desarrolladas.

Gestión Humana:

El equipo de **Gestión Humana** apoyó la estrategia proporcionando los recursos necesarios y garantizando que las intervenciones estuvieran alineadas con las políticas y objetivos organizacionales. Su rol principal fue asegurar la viabilidad logística de la estrategia, facilitar el acceso de los trabajadores a los espacios habilitados para el diálogo y apoyar en la gestión de casos complejos que involucraran temas administrativos o laborales específicos. Las jefaturas del área también participaron en la resolución de problemas de mayor envergadura, contribuyendo con soluciones y recomendaciones.

Gerencia:

La **Gerencia General** de Grupo Caral brindó el respaldo institucional necesario, asegurando que la estrategia de “puertas abiertas” tuviera el apoyo organizacional requerido para su implementación exitosa.

Jefaturas de área y residentes de obra:

Las **jefaturas de área y residentes de obra** jugaron un papel de apoyo logístico y motivacional, ayudando a incentivar la participación de los trabajadores en la estrategia y comunicando la importancia de este espacio para la resolución de inquietudes. En casos específicos, también facilitaron el acceso a los trabajadores más distantes de las oficinas administrativas.

2.5. Principales acciones realizadas:

Atención directa y sin cita previa en obra y oficina.

Se establecieron espacios abiertos de atención, tanto en obra como en oficinas administrativas, donde los trabajadores podían acercarse de forma voluntaria, sin necesidad de agendar una cita. Este mecanismo permitió atender de manera inmediata situaciones relacionadas con problemáticas laborales, personales o familiares, en un entorno de confidencialidad y escucha activa.

Comunicación de casos por correo electrónico.

En lugar de llevar un registro estructurado de cada atención, se optó por un sistema práctico y funcional: cada caso era comunicado vía correo electrónico a las áreas o personas involucradas, manteniendo una trazabilidad informal pero efectiva. Esto permitió dar continuidad a las acciones, facilitar la coordinación con otras áreas y cerrar los casos una vez resueltos.

Línea de seguimiento del caso hasta su conclusión.

Una vez derivado el caso, la trabajadora social hacía seguimiento constante ya sea por correo, llamadas o visitas para asegurar que la situación fuera atendida adecuadamente. El caso se consideraba concluido una vez que se lograba una solución satisfactoria o se agotaban las posibilidades de intervención, cerrando el ciclo de atención.

Coordinación con Gestión Humana y otras áreas clave.

La trabajadora social mantenía un vínculo constante con el equipo de Gestión Humana, así como con jefaturas o residentes, cuando era necesario. Esto permitió atender diversas situaciones: desde conflictos laborales y apoyo económico, hasta derivaciones por salud o relaciones familiares.

Presencia activa en el entorno de trabajo.

Se priorizó una presencia activa de la trabajadora social en campo, especialmente en obra, lo cual fue clave para acercarse al trabajador en su

contexto cotidiano. Esta cercanía física contribuyó a fortalecer la confianza y facilitó la identificación de necesidades que no siempre eran verbalizadas.

3. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE SISTEMATIZACIÓN

3.4. Objetivo general.

Comprender la implementación de la estrategia de “puertas abiertas” como un mecanismo para construir confianza entre los trabajadores y el área de Bienestar Social de Grupo Caral, y reflexionar sobre su utilidad, desafíos y aportes a la cultura organizacional.

3.5. Objetivo específicos.

- Analizar la percepción de los trabajadores respecto a la estrategia de puertas abiertas.
- Identificar los factores que facilitaron la implementación de la estrategia de puertas abiertas.
- Identificar los factores que obstaculizaron la implementación de la estrategia de puertas abiertas.

Preguntas orientadoras:

- ✓ ¿Cómo analizamos la percepción de los trabajadores respecto a la estrategia de puertas abiertas?
- ✓ ¿Cómo identificamos los factores que facilitaron la implementación de esta estrategia de puertas abiertas?

- ✓ ¿Cómo identificamos los factores que obstaculizaron la implementación de esta estrategia de puertas abiertas?

4. METODOLOGÍA DE SISTEMATIZACIÓN

4.1. Enfoque metodológico:

Se utilizó un enfoque **cualitativo**, ya que este permite comprender mejor las experiencias y percepciones de los trabajadores frente a la estrategia de puertas abiertas. Como se trata de analizar una experiencia relacionada con la confianza, el acompañamiento y la atención directa, este enfoque ayuda a recoger y entender aspectos personales, emocionales y humanos que no se pueden ver solo con datos numéricos.

Este tipo de enfoque se basa en la recuperación crítica de estrategia de puertas abiertas como mecanismo de confianza en el área de bienestar social – grupo caral, se orienta por los principios de la sistematización de experiencias propuestas por Oscar Jara (1998), entendida como una reconstrucción reflexiva que permite comprender, aprender y transformar la práctica profesional desde sus propios procesos.

Se seguirá el enfoque de sistematización basado en la práctica, lo que quiere decir que se reconstruye la experiencia desde lo vivido por la trabajadora social, quien lideró la estrategia. Esta reconstrucción se complementará con los aportes de los propios trabajadores, a través de entrevistas, observación y revisión de los correos enviados.

4.2. Técnicas utilizadas:

Entrevistas semi-estructuradas: fueron atendidos mediante la estrategia de puertas abiertas, buscando recoger sus percepciones y experiencias personales.

Además, se realizaron 2 entrevistas al equipo de trabajo del área de Bienestar Social y Gestión Humana, con el fin de de conocer cómo se vivió la implementación desde el ámbito institucional, se busca recoger percepciones sobre el nivel de involucramiento de las gerencias y jefaturas en el proceso.

Las entrevistas se realizaron de manera virtual (Google meet), de acuerdo con la disponibilidad de cada trabajador. La convocatoria se gestionó vía correo electrónico o mediante coordinación directa en obra u oficina, asegurando que la participación fue voluntaria y se llevó a cabo en un entorno de confianza y respeto.

Las entrevistas se realizaron del 09 al 19 de junio del 2025.

Observación participativa en espacios de atención:

Se aplicó esta técnica porque permitió registrar de manera directa cómo se dio contacto entre el área de Bienestar Social y los trabajadores. Esto sirvió para observar el ambiente, las actitudes, el lenguaje y las dinámicas que se generan en estos espacios como la oficina en el mes de junio. La observación ayudó a complementar lo dicho en las entrevistas con lo que se vive en la práctica diaria.

Revisión de registros de casos:

Aunque no se cuenta con un sistema formal de archivo, se revisaron los correos enviados y la línea de seguimiento que se elaboraba por cada caso atendido. Esta técnica permitirá reconstruir cómo fue el proceso de atención, las acciones realizadas y cómo se resolvieron los casos. Servirá también para identificar el tipo de problemáticas más frecuentes.

4.3. Fuentes de información

Trabajadores atendidos mediante la estrategia:

Se recogió información de trabajadores que participaron de manera directa en la estrategia de puertas abiertas, tanto del área operativa como del área

administrativa, asegurando una representación equilibrada de los distintos espacios laborales de Grupo Caral. La selección de participantes se realizó de forma cuidadosa, con el objetivo de reflejar la diversidad de experiencias y trayectorias dentro de la organización.

El perfil de estos trabajadores abarcó un rango de edad entre los 18 y 50 años, incluyendo desde jóvenes que recién iniciaban su vida laboral, hasta adultos con mayor recorrido y responsabilidades familiares consolidadas. En cuanto a la composición por género, se observó que la mayoría de participantes provenientes de obra eran varones, acorde con la naturaleza del rubro de construcción civil, mientras que en el ámbito administrativo predominó la participación femenina, reflejando así una distribución habitual en este tipo de organizaciones.

Los niveles educativos de los trabajadores también fueron diversos, incluyendo personas con secundaria completa, estudios técnicos, universitarios en curso o concluidos. Esta heterogeneidad permitió recoger testimonios desde distintas perspectivas y grados de familiaridad con los procedimientos internos o con el ejercicio de derechos laborales.

Registros internos del área de Bienestar Social:

La información se obtuvo revisando los correos electrónicos enviados durante el seguimiento de los casos, así como los registros personales realizados por la trabajadora social (línea de atención por caso). Aunque no se contaba con un sistema formal, esta documentación permite reconstruir el proceso de atención desde el inicio hasta la resolución del caso.

Informes mensuales o comunicados internos:

Se revisarán documentos internos enviados por el área de Bienestar Social o Gestión Humana que informen sobre actividades, intervenciones o situaciones

relevantes relacionadas con el bienestar de los trabajadores. Estos se solicitarán directamente al área administrativa y se validará su uso para fines de sistematización.

Personal técnico del área responsable:

Se incluyó el testimonio de la trabajadora social responsable de la estrategia, quien lideró el proceso desde su diseño hasta su implementación. Este perfil resultó clave, ya que permitió reconstruir la experiencia desde la práctica profesional. Asimismo, se consideraron aportes de personal de Gestión Humana que colaboró en momentos puntuales del proceso.

4.4. Criterios éticos

La sistematización de la estrategia de “puertas abiertas” se enmarcó en principios éticos fundamentales que garantizaron el respeto, la protección y la participación consciente de todas las personas involucradas. Los principales criterios aplicados fueron los siguientes:

Consentimiento informado:

Antes de participar en entrevistas o encuestas, cada trabajador fue informado sobre el objetivo de la sistematización, el uso de la información recolectada y su derecho a decidir si deseaba participar o no. Este consentimiento fue solicitado de manera clara, respetando el nivel de comprensión de cada persona y asegurando que su participación fuera libre de presiones.

Confidencialidad:

Se garantizó la confidencialidad de los casos atendidos y de toda la información brindada por los participantes durante el proceso. No se incluirán nombres ni detalles personales que puedan identificar a los trabajadores en los resultados, informes o productos derivados de la sistematización. Esta medida busca proteger la intimidad de cada persona y fomentar un ambiente de confianza.

Participación voluntaria:

La participación de los trabajadores fue completamente voluntaria. Se aseguró que ningún trabajador sintiera que debía participar por obligación, ni que su

decisión afectaría su vínculo laboral. Esto permitió que los testimonios obtenidos fueran genuinos y representativos.

Uso responsable de la información:

La información recolectada fue utilizada únicamente para fines de análisis y mejora institucional, dentro del marco de la sistematización. No fue compartida con terceros sin el consentimiento de los participantes ni empleada con fines ajenos a los planteados inicialmente.

4.5. Análisis de la Información

Para el análisis de los datos, se aplicó la técnica de triangulación metodológica, con el fin de integrar los aportes de los distintos actores que participaron en la experiencia. Este enfoque permitió contrastar y complementar diferentes puntos de vista, enriqueciendo la interpretación del proceso desde diversos niveles jerárquicos y funciones dentro de la organización.

5. RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA

5.1. Percepción de la estrategia de puertas abiertas.

Esta categoría permitió comprender cómo fue percibida la estrategia de puertas abiertas por los trabajadores, desde su impacto en el clima laboral, su función educativa, y el nivel de valorización experimentado por los participantes. La estrategia fue vista como un espacio significativo para expresar inquietudes personales y laborales, especialmente en contextos donde antes no existía un canal accesible y confiable.

Se identificó que la estrategia contribuyó a mejorar el ambiente de trabajo al promover una cultura de escucha activa y empatía. Los trabajadores manifestaron haberse sentido más tranquilos, cohesionados y seguros dentro del entorno laboral, al saber que contaban con un espacio donde podían ser escuchados sin juicio, varios colaboradores señalaron que desconocían procedimientos clave relacionados con sus derechos laborales, licencias o seguros; sin embargo, gracias a la estrategia, lograron acceder a esta información y orientarse adecuadamente. Finalmente, se evidenció que los trabajadores se

sintieron respaldados, tomados en cuenta y emocionalmente acompañados, lo que fortaleció su sentido de pertenencia y compromiso hacia la empresa. Esta percepción positiva se manifestó tanto en trabajadores de obra como de oficina, independientemente de si conocían el nombre formal de la estrategia.

“La estrategia de puertas abiertas tiene un impacto muy positivo en el clima laboral. Permite que los empleados hablen abiertamente sobre problemas que pueden estar afectando su rendimiento” (Administrativa 2, entrevista 2025).

“Yo desconocía que podía solicitar licencia por salud cuando mi hijo no estaba asegurado. Me ayudaron a entender los pasos y pude resolverlo” (Trabajador de obra 1, entrevista 2025).

“Te sientes valorado. Creo que esa es la palabra que resuelvo. Sentí que me consideraban de manera valiosa, incluso con mis problemas personales” (Administrativo 1, entrevista 2025).

Asimismo, se evidenció que la estrategia no solo fue funcional, sino también emocionalmente significativa para los trabajadores. Llamó la atención cómo el reconocimiento no se limitó al canal de atención en sí, sino al modo en que se brindó: con empatía, escucha activa y acompañamiento constante. Resultó especialmente relevante que, incluso en contextos con poca información previa, los trabajadores valoraran el espacio como un referente de confianza. Desde una mirada profesional, esta percepción confirmó que una intervención social, cuando es cercana y humana, puede influir directamente en el bienestar colectivo y fortalecer la cultura organizacional.

5.2. Factores que facilitaron la implementación de la estrategia.

Durante la implementación de la estrategia de puertas abiertas, se identificaron diversos factores que facilitaron su consolidación dentro de la empresa. Entre ellos, destacó la incorporación del área de Bienestar Social como espacio institucional de acompañamiento al trabajador. La existencia de este organismo permitió centralizar las acciones de escucha, seguimiento y orientación,

generando mayor claridad en los procesos y fortaleciendo la legitimidad del canal frente al personal.

La sensibilidad demostrada por el equipo responsable en el trato con los trabajadores. La empatía, la disposición a escuchar sin juicio, y la capacidad de actuar con rapidez ante situaciones urgentes, generaron un entorno de confianza que incentivó la participación espontánea. Esta actitud fue reconocida por los colaboradores como un componente diferenciador, especialmente en contextos donde predominaba una cultura organizacional orientada a la productividad más que al bienestar. El enfoque humano con el que se condujo la estrategia permitió que los trabajadores no solo se acercaran por necesidad, sino también por sentirse emocionalmente contenidos.

“No habiéramos podido tener una estrategia de puertas abiertas si no habiéramos tenido el respaldo y que genere confianza con los trabajadores”
(Gestión Humana 2, entrevista 2025).

“La señorita estuvo atenta y fue bastante empática con la situación, ya que estaba un poco asustado de que me boten del trabajo” (Trabajador de obra 1, entrevista 2025).

“Sientes un respaldo y mayor valoración de que formas parte de un equipo y que te consideran de una manera valiosa, incluso con los temas personales”
(Administrativo 1, entrevista 2025).

Se reconoció que la estrategia se fortaleció no solo por su estructura operativa, sino por las cualidades humanas que acompañaron su ejecución. La formalización de un área especializada facilitó la implementación, pero fue la sensibilidad en el trato la que permitió generar vínculos auténticos con los trabajadores. Esta experiencia evidenció que en entornos laborales exigentes, contar con un espacio institucional que equilibre lo técnico con lo emocional

puede marcar una diferencia profunda en la cultura organizacional y en la percepción que los colaboradores tienen de la empresa.

5.3. Factores que dificultaron la implementación de la estrategia

A pesar del impacto positivo que generó la estrategia de puertas abiertas, su implementación no estuvo exenta de limitaciones. Esta categoría permitió identificar aquellos factores estructurales que, de manera silenciosa pero persistente, afectaron su desarrollo pleno. Entre los más relevantes, se encontró la inexistencia de una política institucional formal que definiera con claridad los alcances, procedimientos y responsabilidades asociados a la estrategia. La ausencia de una normativa interna generó vacíos que, en la práctica, se tradujeron en decisiones basadas más en criterios personales que en lineamientos establecidos, lo que dificultó la planificación y la sostenibilidad del proceso.

Asimismo, se evidenció la carencia de un presupuesto específico que respaldara las acciones del área de Bienestar Social en el marco de esta estrategia. Si bien existió disposición por parte del equipo para atender los casos que se presentaban, la falta de recursos previamente asignados limitó significativamente la capacidad de respuesta frente a situaciones complejas. Esta situación no solo generó incertidumbre en el momento de actuar, sino también preocupación frente a eventuales revisiones administrativas o auditorías, debido a la ausencia de registros estandarizados que justificaran las intervenciones realizadas. Aun así, la estrategia logró mantenerse operativa gracias al compromiso del equipo humano que la impulsó, aunque con márgenes de acción reducidos y esfuerzos constantemente tensionados por la falta de respaldo formal.

“Como quizás no ha habido o no hay todavía un monto fijo, un monto máximo o como una pauta para poder solicitar esta ayuda... siempre es importante tener las pautas por temas más que nada de auditoría” (Gestión Humana 2, entrevista 2025).

“Creo que debería ser ya algo normalizado, como parte de la política o de la

cultura de la empresa... porque al no existir una política, no existe un presupuesto asignado” (Administrativo 1, entrevista 2025).

“Si se desea implementar cosas similares... siempre esté enfocado a metas alcanzables, y si por parte de la empresa se cumple esta meta... logramos un equilibrio” (Gestión Humana 1, entrevista 2025).

Desde una mirada profesional, esta experiencia dejó una enseñanza clara: el bienestar no puede depender únicamente de la buena voluntad. Si bien el compromiso, la empatía y la sensibilidad fueron motores esenciales para sostener la estrategia, resulta indispensable que iniciativas como esta cuenten con un marco normativo y presupuestal que les otorgue legitimidad, estabilidad y proyección. La ausencia de estos elementos dificultó que el acompañamiento ofrecido pudiera llegar a más personas con la misma profundidad y consistencia. Por ello, se considera urgente avanzar hacia la formalización de este tipo de intervenciones, entendiendo que cuidar a quienes forman parte de la organización no debe ser una excepción, sino una política institucional sostenida en el tiempo.

6. ANALISIS E INTERPRETACIÓN

La sistematización de la estrategia de “puertas abiertas”, impulsada desde el área de Bienestar Social de Grupo Caral, permitió mirar con detenimiento una experiencia que, si bien se desarrolló de manera silenciosa y casi invisible dentro de la dinámica organizacional, fue profundamente transformadora tanto para los trabajadores como para la profesional que la sostuvo. Este ejercicio no solo permitió documentar una práctica eficaz de intervención en contextos laborales, sino que también abrió un espacio de reflexión crítica sobre el valor del acompañamiento, el sentido del cuidado y el lugar que puede y debe ocupar el Trabajo Social en los entornos organizacionales.

En primer lugar, esta experiencia evidenció que cuando se generan condiciones mínimas de cercanía, respeto y escucha, se activan procesos relacionales que van

más allá de lo funcional. Lo que inicialmente fue concebido como una estrategia de atención de necesidades o canalización de consultas, fue adquiriendo con el tiempo una fuerza simbólica que no estaba prevista: se convirtió en un espacio de reconocimiento, de confianza, de encuentro humano. Las personas acudían no solo con dudas administrativas o inquietudes laborales, sino con historias de vida cargadas de emociones, rupturas, duelos, miedos y esperanzas. Acudían buscando orientación, pero también buscando compañía.

Esta transformación del espacio se puede comprender a partir del enfoque centrado en la persona propuesto por Carl Rogers (1961). Para este autor, la relación de ayuda se vuelve significativa y sanadora cuando el profesional es capaz de ofrecer empatía real, aceptación incondicional y autenticidad. La profesional de Trabajo Social que lideró esta estrategia encarnó esos principios de manera ética y coherente. Su presencia constante, su disposición afectiva, y su apertura para escuchar sin juzgar, permitieron que muchos trabajadores se sintieran en confianza para compartir aspectos íntimos de su experiencia, sin temor a ser señalados o desestimados. En cada conversación, lo que estaba en juego no era solo una gestión, sino la posibilidad de ser vistos y escuchados como personas.

En segundo lugar, este acompañamiento reveló con claridad una realidad muchas veces ignorada en las organizaciones: el sufrimiento emocional de los trabajadores. La mayoría de ellos convivía con presiones económicas, responsabilidades familiares, enfermedades, duelos no resueltos, conflictos internos o la angustia de sentirse desplazados. Frente a esa realidad, el canal de puertas abiertas funcionó como un lugar de refugio, un espacio que habilitó la palabra y que, en algunos casos, permitió contener crisis personales que, de no haber sido atendidas, podrían haber escalado en problemas mayores, tanto para el trabajador como para la empresa. Este tipo de intervención reafirma que el bienestar emocional no es un lujo ni una carga institucional: es un derecho humano y una condición necesaria para el buen funcionamiento organizacional.

Ahora bien, la experiencia también puso en evidencia una tensión importante: la estrategia, pese a su impacto positivo, carecía de un respaldo institucional sólido. No existía una normativa interna que la formalizara, ni un presupuesto que

asegurara su continuidad, ni un protocolo de intervención que distribuyera responsabilidades. La sostenibilidad de la estrategia dependía casi exclusivamente del compromiso ético y personal de la trabajadora social. Esta fragilidad remite a la crítica desarrollada por Joan Tronto (1993), quien plantea que el cuidado ha sido históricamente delegado al ámbito de lo privado y de lo femenino, siendo desvalorizado y no reconocido en términos políticos. Para que el cuidado tenga un lugar legítimo en las estructuras organizacionales, debe dejar de ser entendido como un gesto voluntarista o emocional, y pasar a ser una práctica institucionalizada, respaldada por políticas, estructuras y recursos concretos.

En este punto, esta estrategia representó un proceso de reafirmación profesional. La experiencia permitió constatar que el Trabajo Social tiene un lugar indispensable en las organizaciones, especialmente en aquellas que buscan humanizar sus relaciones internas y promover el bienestar integral de sus colaboradores. No obstante, también se expuso la necesidad de construir espacios de cuidado para los propios profesionales. Como advierten Maslach y Jackson (1981), el desgaste emocional o síndrome de burnout puede manifestarse cuando quienes brindan apoyo constante no cuentan con mecanismos institucionales que los sostengan. El acompañamiento permanente a otros requiere, por tanto, de una cultura organizacional que también reconozca la importancia del autocuidado y del soporte interno.

Desde esta mirada, la sistematización no solo permitió evaluar los efectos de la estrategia en los trabajadores, sino también en la trabajadora social que la lideró. Se evidenció la necesidad urgente de generar mecanismos de cuidado interno, no solo como estrategia de autocuidado, sino como política institucional. Espacios de supervisión, redes de apoyo profesional, momentos de formación y reflexión colectiva, no deben verse como beneficios opcionales, sino como condiciones éticas básicas para quienes acompañan procesos humanos intensos.

Finalmente, esta experiencia permitió reafirmar que el Trabajo Social, cuando se ejerce desde una mirada crítica, ética y relacional, puede ser profundamente transformador. No se trata solo de resolver situaciones individuales, sino de

generar vínculos sostenidos, transformar climas organizacionales, y habilitar procesos donde las personas recuperan su voz, su dignidad y su poder de acción.

La estrategia de puertas abiertas no fue simplemente una práctica asistencial: fue un gesto institucional de reconocimiento humano. Fue una forma de decirle a cada trabajador: “estamos aquí”, “nos importa lo que te pasa”, “no estás solo”.

En un contexto laboral donde las personas muchas veces se sienten reducidas a cifras, metas o resultados, esta estrategia nos recuerda que el centro de toda organización son las personas. Y que toda empresa que aspire a ser verdaderamente humana debe construir espacios donde el cuidado, la confianza y la escucha no sean una excepción, sino parte de su cultura viva. En ese sentido, el Trabajo Social tiene mucho que aportar, no solo como disciplina, sino como campo ético y político comprometido con la vida, el bienestar y la dignidad.

7. CONCLUSIONES

Desde la experiencia vivida por los trabajadores y la profesional que la lideró, que en los entornos laborales actuales se concluye que existe una necesidad urgente de generar canales institucionales que reconozcan y atiendan la dimensión humana del trabajo. Esta sistematización no se limitó a registrar acciones, sino que permitió comprender cómo esta práctica logró posicionarse sin haber sido formalmente diseñada como política como un espacio de legitimación afectiva, escucha activa y acompañamiento ético.

Sin embargo, también se reveló la falta de políticas, de recursos técnicos y humanos, y se limitó la posibilidad de escalar o profundizar esta experiencia. Se trató, de una estrategia sostenida por una sola profesional, lo cual evidencia una fragilidad que compromete su sostenibilidad en el tiempo. La ausencia de lineamientos, protocolos y presupuestos no solo sobrecargó a quien lideraba el proceso, sino que invisibilizó el desgaste emocional que conlleva acompañar a otros en situaciones de crisis.

Esta sistematización, por tanto, permitió identificar que el canal de puertas abiertas fue una respuesta institucional necesaria, pero emergente y precaria. Funcionó porque hubo voluntad y entrega, no porque existiera una estructura sólida que lo sostuviera. En ese sentido, el hallazgo más profundo es que el cuidado en el trabajo no puede seguir dependiendo del esfuerzo personal o del compromiso individual, sino que debe transformarse en una responsabilidad colectiva y estructurada, inscrita en la cultura organizacional de manera transversal y sostenible.

Finalmente, el análisis permitió reafirmar que el Trabajo Social no es accesorio en las empresas, sino profundamente estratégico. Su capacidad para intervenir en lo emocional, lo relacional, genera impactos que no siempre son visibles en indicadores inmediatos, pero que resultan fundamentales para construir entornos de trabajo más justos, humanos y sostenibles en el clima laboral. Esta estrategia no solo acompañó problemas también humanizó vínculos en la empresa.

8. RECOMENDACIONES

- Fortalecer institucionalmente el canal de puertas abiertas, es decir se debe formalizar la estrategia mediante una política interna que la reconozca como parte de la empresa, dándole objetivos, criterios de atención, evaluación y constante. Esto asegurará su continuidad y legitimidad dentro de la empresa además esto significa asumir: el bienestar laboral, la escucha activa y el acompañamiento cercano deben ser parte del ADN de la empresa. Al contar con un marco normativo claro, la estrategia podrá sostenerse en el tiempo sin depender exclusivamente del compromiso individual de una profesional, evitando así su desgaste y fragilidad. Asimismo, se reforzará su visibilidad y se facilitará su integración con otras áreas clave como Salud Ocupacional, Seguridad, Psicología o Recursos Humanos. Esta institucionalización será una muestra concreta del compromiso de Grupo Caral con la dignidad de sus trabajadores, reconociéndolos no solo como parte del sistema productivo, sino como personas que merecen ser respetados y cuidados en el espacio laboral.

- Generar un plan de trabajo donde se pueda conversar quienes participan, un presupuesto anual propio, la manera en la cual se aborda cada tema, el tipo de alcance que se tiene, si se necesita algún otro profesional de apoyo, y recursos para desarrollar materiales, capacitaciones, comunicación interna, clima laboral, metas, objetivos y derivaciones externas. Esto permitirá ampliar el alcance de la estrategia y responder con calidad a las demandas que se presentan y también las jefaturas sabrán que deben estar involucradas a este beneficio que se le da al trabajador.

- Elaborar un protocolo de intervención y derivación representa la construcción de una herramienta técnica y operativa que permita orientar la atención de los casos según su nivel de complejidad, facilitando así la toma de decisiones, la actuación profesional oportuna y garantizando una respuesta integral, articulada y equitativa.

Este documento debe ser claro, estructurado y adaptable a diferentes contextos. Su principal propósito es proporcionar lineamientos que aseguren una atención adecuada en todas las fases del proceso: prevención, intervención y seguimiento post-caso, hasta su cierre definitivo, velando siempre por el respeto a los derechos de las personas implicadas.

En la intervención, se deben establecer rutas claras según el nivel de complejidad del caso, definiendo criterios para la atención directa o la derivación a instancias especializadas. Finalmente, en la etapa de seguimiento se debe garantizar que el caso haya sido resuelto.

El protocolo también debe integrar principios de interdisciplinariedad, confidencialidad, promoviendo una atención justa, profesional y sensible a las necesidades de cada persona.

- Promover una cultura organizacional centrada en el cuidado donde se impulsen acciones permanentes y constantes que fortalezcan el valor del bienestar emocional en todos los niveles de la empresa. Esto incluye capacitar a mandos medios, jefaturas, incluir el bienestar como indicador de gestión, indicadores del mismo bienestar y desarrollar campañas de sensibilización a todos los trabajadores sin excepción. Más que una estrategia

puntual, se trata de un compromiso institucional con las personas. Fomentar el cuidado fortalece los vínculos, mejora el clima laboral y contribuye a una organización más saludable, equitativa y sostenible en el tiempo.

- Evaluar el impacto del canal de forma periódica es una acción clave para garantizar su efectividad, sostenibilidad y alineación con los objetivos institucionales. Este proceso no debe limitarse a una revisión ocasional, sino que debe integrarse como parte de una estrategia de mejora continua, que permita monitorear y ajustar las acciones en función de los resultados obtenidos y de las necesidades reales de las personas usuarias. Para lograrlo, es fundamental establecer mecanismos de evaluación tanto cuantitativos como cualitativos. Las herramientas cuantitativas permitirán medir indicadores concretos como frecuencia de uso, tiempos de respuesta, niveles de resolución, entre otros. Por su parte, los instrumentos cualitativos como encuestas de percepción, grupos focales o entrevistas ayudarán a comprender la experiencia de los usuarios, identificar barreras, recoger sugerencias y detectar aspectos subjetivos que influyen en la efectividad del canal. Esta combinación de datos permitirá tener una mirada más completa del funcionamiento del canal y su impacto en la organización. A partir de estos insumos, será posible ajustar estrategias, optimizar procesos y diseñar intervenciones más específicas y pertinentes. Además, la evaluación periódica permitirá anticipar posibles riesgos o resistencias, reforzar buenas prácticas y fomentar una cultura institucional basada en la evidencia, la escucha activa y la mejora constante.

- Difundir la experiencia como una buena práctica organizacional representa una oportunidad clave para visibilizar el compromiso institucional con el bienestar y la innovación en la gestión humana. Compartir esta estrategia en espacios tanto internos como externos —como boletines corporativos, reuniones interdepartamentales, foros, publicaciones especializadas o eventos del sector— no solo fortalece la identidad y reputación de Grupo Caral, sino que también posiciona a la organización como un referente en la implementación de acciones sostenibles centradas en las personas. Además, esta difusión reafirma el valor del Trabajo Social como una disciplina estratégica dentro del ámbito

empresarial, capaz de aportar una mirada integral, ética y transformadora a los procesos organizacionales. Al compartir la experiencia, se impulsa la creación de redes de aprendizaje, se inspira a otras organizaciones a replicar buenas prácticas y se promueve un modelo de gestión más humano, participativo y orientado al cuidado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- **Rogers, C. R. (2003).** El proceso de convertirse en persona (15.^a ed.). Barcelona: Paidós Ibérica. (Original publicado en 1961)

- **Tronto, J. C. (2009).** Límites morales: una propuesta política para la ética del cuidado. Valencia: Edicions Universitat de València. (Original publicado en 1993)

- **Maslach, C., & Jackson, S. E. (1986).** El síndrome de estar quemado por el trabajo. Madrid: Ediciones Pirámide. (Original publicado en inglés en 1981)

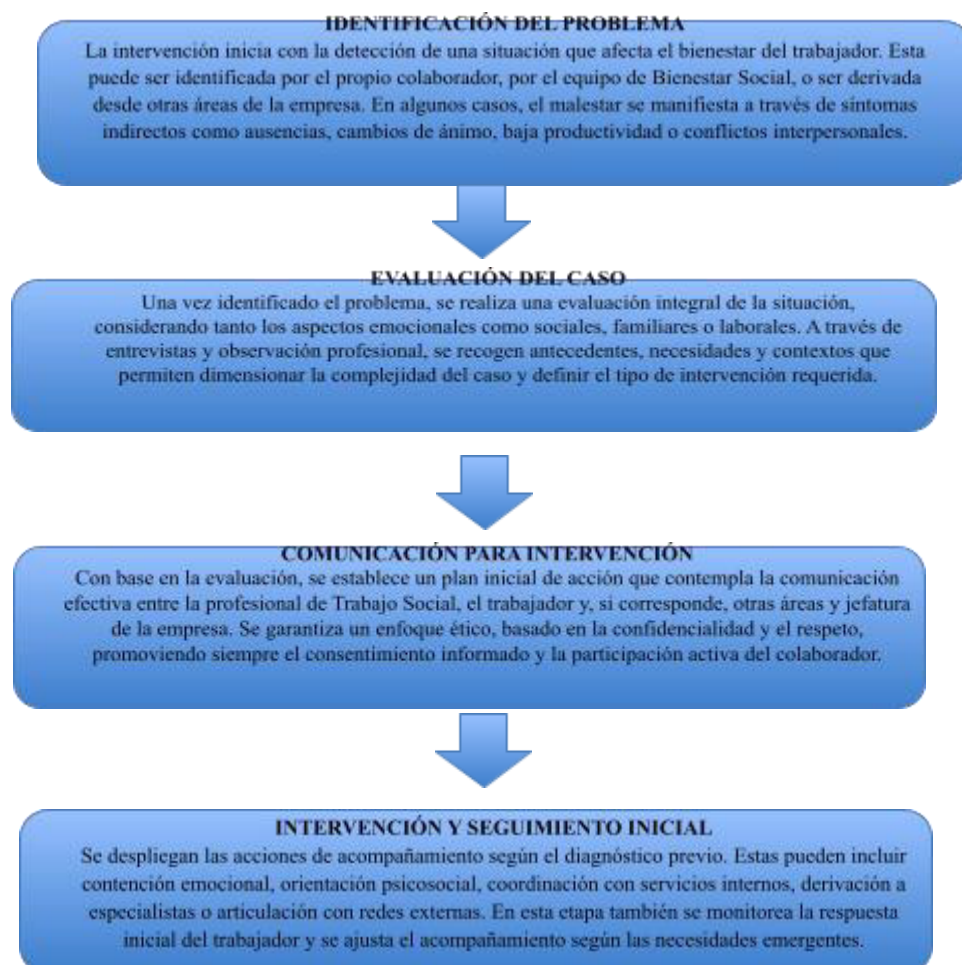
- **Jara, O. (1998).** Para sistematizar experiencias. Centro de Estudios y Publicaciones Alforja.

ANEXOS

Anexo 1

Flujograma de la implementación de la estrategia de puertas abiertas.

El flujograma presentado en este anexo esquematiza las etapas clave de la estrategia de intervención implementada por el área de Bienestar Social. Desde la identificación del problema hasta el cierre del caso, se visualizan los pasos que guían el acompañamiento al trabajador, destacando el enfoque progresivo y personalizado. Este diagrama permite comprender de forma clara y ordenada el proceso de atención adoptado en el contexto organizacional.





VERIFICACIÓN DE SOLUCIÓN

Luego de un primer ciclo de intervención, se verifica si la situación ha sido resuelta o si persisten factores de riesgo. Se valoran los cambios observados, tanto a nivel personal como laboral, y se analiza si se han alcanzado los objetivos propuestos. En caso contrario, se ajusta el plan de intervención o se refuerzan las estrategias de apoyo.



SEGUIMIENTO PERSONAL Y EVALUACIÓN

Una vez verificado que la situación ha sido resuelta o encauzada, se realiza una última etapa de seguimiento. Aquí se recogen percepciones del trabajador, se evalúa el impacto emocional y organizacional del proceso, y se identifican aprendizajes relevantes. Este paso es clave para

CIERRE DEL CASO

Finalmente, si se considera que la situación ha sido gestionada de forma satisfactoria, se procede al cierre formal del caso. Se registra la atención brindada, se sistematizan los aprendizajes institucionales, y se comunica al trabajador el cierre, siempre dejando abiertas las puertas para un nuevo acompañamiento en caso de necesidad futura.

ANEXO 3

MODELO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Este documento estandariza el procedimiento ético de consentimiento informado aplicado en el marco de las entrevistas realizadas para la sistematización. En él se detallan los objetivos del estudio, los derechos del participante, el carácter voluntario de la participación y las garantías de confidencialidad. Su inclusión refleja el compromiso con los principios éticos del Trabajo Social en contextos profesionales.

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE TRABAJO SOCIAL

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Estimado (a):

Mi nombre es Catherine Esther Carhuanchu Rivera, identificada con DNI N.º 75328686, bachiller en Trabajo Social de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Me encuentro desarrollando un trabajo de Suficiencia Profesional para optar por el título profesional de Licenciada en Trabajo Social, titulado:

“Experiencia de la estrategia de puertas abiertas como mecanismo de confianza en el área de bienestar social en la empresa Grupo Caral, en los meses de marzo del 2024 a marzo del 2025”.

Este estudio tiene como propósito comprender cómo esta estrategia ha influido en el fortalecimiento de la confianza entre el área de Bienestar Social y los colaboradores, reconociendo prácticas, percepciones y mejoras que puedan contribuir al desarrollo de intervenciones organizacionales centradas en el cuidado y la participación activa de los trabajadores.

En ese sentido, le solicito su participación voluntaria en una entrevista individual de aproximadamente 60 minutos, la cual será grabada únicamente con fines académicos y de análisis del presente estudio. Toda la información que usted brinde será tratada con absoluta confidencialidad y anonimato; en ningún momento se revelará su identidad, ni se asociará su nombre con las respuestas brindadas.

Su participación es completamente voluntaria y puede desistir de continuar en cualquier momento, sin que esto le genere ningún tipo de consecuencia o perjuicio. Asimismo, se le garantiza el acceso a los resultados generales del estudio, si así lo desea.

En cumplimiento de los principios éticos de respeto, consentimiento informado y protección de la información, procedemos a firmar el presente documento, del cual usted recibirá una copia.

Lima, _____ de _____ del 2025.

ANEXO 4**GUÍA DE ENTREVISTA 1**

Este anexo presenta la guía de entrevista diseñada para el personal del área de Gestión Humana. Incluye preguntas orientadas a explorar la percepción institucional de la estrategia de puertas abiertas, el nivel de coordinación con Bienestar Social y propuestas de mejora. El formato permite estandarizar la recolección de testimonios clave para el análisis organizacional.

Entrevista para personal de Gestión Humana (2 personas)

Objetivo: Conocer la percepción institucional y el nivel de coordinación respecto a la estrategia de puertas abiertas.

Datos generales:

- **Cargo:** _____
- **Tiempo en la empresa:** _____

Preguntas:

1. **¿Cómo describirías la estrategia de puertas abiertas desde tu rol en Gestión Humana?**
2. **¿Qué nivel de coordinación consideras que hubo entre Bienestar Social y tu área durante su implementación?, detallar**
3. **¿Cuáles consideras que fueron los principales beneficios de esta estrategia para los trabajadores?**
4. **¿Observaste algún cambio en el clima laboral o en la relación trabajador–empresa a raíz de su ejecución?**
5. **¿Qué aspectos crees que podrían mejorarse en futuras implementaciones similares?**
6. **¿Consideras que esta estrategia debería institucionalizarse? ¿Por qué?**

ANEXO 5

GUÍA DE ENTREVISTA 2

Contiene la guía aplicada a trabajadores operativos que participaron en la estrategia. Las preguntas recogen experiencias personales, nivel de confianza en el espacio de atención y sugerencias para futuras implementaciones. Esta herramienta fue central para visibilizar la voz directa de los colaboradores en obra.

Entrevista para obreros (2 personas)

Objetivo: Conocer la experiencia directa y percepción de los trabajadores operativos que utilizaron la estrategia.

Datos generales:

- **Proyecto u obra donde trabaja:**
- **Tiempo en la empresa:**

Preguntas:

1. **¿Cómo te enteraste del espacio de puertas abiertas?**
2. **¿Te sentiste cómodo al acercarte a conversar sobre tus necesidades o problemas?, ¿Por qué?**
3. **¿Recibiste ayuda o acompañamiento después de tu consulta?**
4. **¿Qué fue lo que más valoraste de este espacio?**
5. **¿Qué crees que podría mejorarse para que más compañeros se acerquen?**
6. **¿Recomendarías que esta estrategia continúe en otras obras o empresas? ¿Por qué?**

ANEXO 6

GUÍA DE ENTREVISTA 3

Incluye la guía destinada a personal administrativo de Grupo Caral. Las preguntas apuntan a indagar la percepción del clima laboral, el conocimiento sobre la estrategia y propuestas de mejora. Este instrumento contribuyó a equilibrar las perspectivas operativas y administrativas en el análisis de la intervención.

Entrevista para personal de oficina (2 personas)

Objetivo: Recoger percepciones de trabajadores administrativos sobre el valor y funcionamiento de la estrategia.

Datos generales:

- **Área:**
- **Tiempo en la empresa:**

Preguntas:

1. **¿Conocías la existencia del espacio de puertas abiertas? ¿Cómo te enteraste?**
2. **¿Tuviste la confianza de acercarte a plantear algún tema o inquietud?**
3. **En tu opinión, ¿qué aporta esta estrategia al clima laboral en oficina?**
4. **¿Qué tipo de temas consideras que los trabajadores suelen tratar en este espacio?**

5. **¿Consideras útil que exista un canal así en la empresa? ¿Por qué?**
6. **¿Qué sugerencias darías para mejorar esta estrategia?**

ANEXO 7

TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS

ENTREVISTA 1 (GESTIÓN HUMANA)

1. **¿Cómo describirías la estrategia de puertas abiertas desde tu rol en Gestión Humana?**

Cuando hablamos de Puertas Abiertas, entendemos que es el bienestar de cada trabajador o colaborador de la empresa sin tener que restringirse a una opinión personal, ¿no? Sí. Entonces, yo creo que la estrategia que nos haría bien a nosotros como empresa siempre es escuchar al colaborador, ya sea por entrevista, ya sea... Lo que funciona mucho en otras empresas es grupos de conversaciones donde siempre salen mejoras, pero también salen algunas falencias y como empresa muchas veces caemos en la rutina, ¿no? Porque vemos al ser humano o al trabajador como una máquina que produce, más no lo vemos como un recurso humano.

2. **¿Qué nivel de coordinación consideras que hubo entre Bienestar Social y tu área durante su implementación?, detallar**

Hablando de una obra o de un proyecto, creo que no hubo una voz que lo representara. Entonces, las coordinaciones que siempre se hacen con bienestar social es velar por la integridad de cada trabajador. Hay tanto desconocimiento de tantos beneficios, leyes, que ellos desconocen totalmente, ¿no? Entonces, ahí con mi área, o en el caso de gestión humana, las coordinaciones son básicas. Llámense por descanso médico, llámense por paternidad, por licencia de maternidad. Entonces, sí o sí, siempre hay una coordinación del lado nuestro como gestión humana.

3. **¿Cuáles consideras que fueron los principales beneficios de esta**

estrategia para los trabajadores?

Para todos, en realidad. Para oficina, tanto como para obra. Yo creo que el mayor beneficio que el trabajador tuvo al implementar esta área de bienestar social ha sido, básicamente, el conocimiento de algunos beneficios que carecían de conocimiento, ¿no? Entonces, hay muchas personas que desconocían algunos. Bueno, en mi caso, por ejemplo, yo, a pesar que pertenecía en el área de bienestar social, desconocía que tal vez un pariente muy cercano a mí, en pasar por unas circunstancias difíciles, me daban la ley a mí que podías tú gozarte unos días para poder tomar ese tiempo, pero yo la desconocía. Y creo que esa es una experiencia natal que cualquier otro también hubiera desconocido aquí en la oficina y en obra, ni qué hablar, ¿no? Entonces, creo que ese fue el beneficio principal. El conocimiento.

4. ¿Observaste algún cambio en el clima laboral o en la relación trabajador–empresa a raíz de su ejecución?

Claro, si nos ponemos en el lado empresarial, yo creo que la empresa siempre va a sufrir un cambio si ha venido por muchos años sin esta área tan importante que es verla por las personas, porque ellos ven como, repito, personas que producen, producen. Y obviamente va a haber un cambio en ambos ámbitos, tanto de la empresa como también del empleador, ¿no? Del empleador para bien y de la empresa tal vez un cambio brusco, pero que finalmente esto trae y consigue un crecimiento, porque si se mejora el clima laboral, si hay una buena comunicación dentro de la empresa, los horarios son mucho más productivos, las personas trabajan mucho más armoniosas.

5. ¿Qué aspectos crees que podrían mejorarse en futuras implementaciones similares?

Que se puedan de repente, dado que el área de bienestar social siempre se evoca más para lo social, siempre hay un, siempre tiene que haber como, tiene que encargarse en realidad no solo del bienestar del trabajador, sino de la empresa y tiene que haber un equilibrio entre ambos, ¿no? ¿Qué podría mejorarse si es que en un futuro se puede, se desea implementar cosas similares? Yo creo que todas las empresas cuando buscan implementar cualquier beneficio o un programa

nuevo, ¿no? Normalmente siempre se hace, siempre está enfocado a metas cumplidas. Entonces, yo creo que si nosotros, bueno, en el área de bienestar social se enfoca a un beneficio, siempre esté enfocado a metas alcanzables. Entonces, yo creo que si por parte de la empresa se cumple esta meta y por parte nuestra como colaboradores también cumplimos, yo creo que ahí logramos un equilibrio, que es lo que buscamos.

6. ¿Consideras que esta estrategia debería institucionalizarse? ¿Por qué?

Yo creería que sí, porque no siempre tenemos la razón y porque además el mundo es cambiante. El ser humano también es un ser cambiante que día tras día va cambiando con la nueva era. Entonces, si queremos mejorar como área, si queremos mejorar como empresa, debería establecerse este conversatorio, que inicialmente lo decían, a puertas abiertas. Sí debería institucionalizarse porque se debería crear un procedimiento, pero que además también el bienestar social hoy por hoy está tomando fuerza en las empresas. Entonces, hoy por hoy hay grandes empresas donde ya son parte de la política, ¿no? Que ya están establecidas y que ven a poder. Entonces, probablemente aquí no lo haya, pero bien si se genera algo para el bienestar de nosotros.

ENTREVISTA 2 (GESTIÓN HUMANA)

1. ¿Cómo describirías la estrategia de puertas abiertas desde tu rol en Gestión Humana?

Yo creo que la estrategia de puertas abiertas la describiría como una estrategia que permite a todos los colaboradores de Grupo CARAL poder solicitar distintas necesidades que ellos tengan, tanto en el ámbito personal como en todo el tema de bienestar y el apoyo que la gente sabe que les damos cuando pasan por momentos difíciles, tanto también en el ámbito profesional cuando necesitan pedir algún requerimiento que sea necesario para el cumplimiento de sus funciones. Entonces creo que la estrategia es eso y el valor agregado es que tenemos una comunicación fluida donde los chicos no tienen miedo a pedir lo que necesiten y eso hace que el clima laboral y que el ambiente de trabajo también se potencie, que ellos puedan entender que pueden acercarse a nosotros para pedir o para comentarnos o para desahogarse, solicitar ayuda. Es algo que potencia el clima laboral y, por lo tanto, potencia también que todas las áreas cumplan con sus objetivos, que es lo que quiere la empresa.

2. ¿Qué nivel de coordinación consideras que hubo entre Bienestar Social y tu área durante su implementación?, detallar

Bueno, creo que 100% de coordinación, o sea, no hubiéramos podido tener una estrategia de puertas abiertas si no hubiéramos tenido el respaldo y que genere confianza con los trabajadores. El área de gestión humana siempre ha sido un área que ha sido cercana a los trabajadores, pero con las mismas tareas que tenemos en el día a día no siempre se puede estar en las conversaciones o en las reuniones. Y es ahí donde el área de bienestar impacta mucho porque es el rol de bienestar acompañar, escuchar, tener estas reuniones y además uno a uno que nos ha permitido a nosotros implementar la estrategia. Si no hubiéramos tenido un área de bienestar, hubiera sido muy difícil atender a toda la gente. Este

tiempo se ha logrado atender en todo este tiempo solo gestión humana.

3. ¿Cuáles consideras que fueron los principales beneficios de esta estrategia para los trabajadores?

Bueno, yo creo que los principales beneficios, el principal beneficio es que ellos han tenido una respuesta positiva de parte de la empresa hacia las necesidades que ellos han tenido. Entonces, más allá de nosotros generar confianza con la empresa, siento que el beneficio es que ellos pueden o saben que van a recibir por lo menos alguna respuesta positiva, alguna ayuda, algo que les haga a ellos aliviar un poco esa carga que pueden estar pasando tanto a nivel personal como profesional y, por ende, hace que ellos realicen sus funciones de una mejor manera. O sea, que se sientan escuchados y que ellos puedan como liberar ese peso que tienen encima, creo que es el mayor beneficio. Como también a veces los trabajadores necesitan apoyo

4. ¿Observaste algún cambio en el clima laboral o en la relación trabajador–empresa a raíz de su ejecución?

Sí, de todas maneras. Yo creo que hubo un cambio total porque no solamente es con la persona a la que tú ayudas sino también con el resto del equipo que ve cómo la empresa realmente se ocupa por el bienestar de sus trabajadores y creo que eso ha sido bastante clave para crear un ambiente donde los chicos se sienten escuchados, donde se sienten valorados también. Que la empresa no solamente los vea como trabajador más, sino también como personas que tienen necesidades. Creo que impacta mucho en el clima laboral y la gente lo ha notado.

5. ¿Qué aspectos crees que podrían mejorarse en futuras

implementaciones similares?

Yo creo que puede ser la comunicación de la estrategia. A nivel de que nosotros, cuando la lanzamos, tuvimos una comunicación en temas de quizás las instrucciones que hacíamos en obra publicitaria, pero creo que la comunicación puede ser más fluida a nivel de recordatorios por correo, a nivel de campañas de bienestar, a nivel de tener un parado activamente y no solamente en inducciones. Creo que eso es lo que podríamos mejorar de la estrategia y quizás definir un poco más realmente los alcances porque creo que sí ha habido momentos en los que hemos ayudado a personas con temas personales, temas familiares, de salud, etcétera, donde la empresa los ha logrado ayudar, pero como quizás no ha habido o no hay todavía un monto fijo, un monto máximo o como una pauta para poder solicitar esta ayuda. Más allá de tener la reunión, creo que siempre es importante tener las pautas por temas más que nada de auditoría. Cuando viene la auditoría, es importante saber que se dio la ayuda, se ofreció por este tema, pero debería estar bien sustentado a nivel de respaldo.

6. ¿Consideras que esta estrategia debería institucionalizarse? ¿Por qué?

Sí, creo que sí es importante que esta estrategia se formalice. Uno, por el tema de auditoría que también es muy importante siempre tener claro y mapeado por qué se dieron ciertas cosas a algunas personas del equipo. Y dos, porque cuando uno tiene las cosas formalizadas y una política que ya está implementada a nivel de procedimiento, a nivel de documentación, se puede ofrecer como un beneficio laboral a las personas nuevas que también ingresan. Como que tenemos esta área implementada, cuando no tenemos la política no se puede ofrecer eso porque podría pasar que en algún caso por motivos no aplique, entonces ahí como que entraríamos en una incongruencia. Pero si es formal ya sabemos cómo explicarles a los nuevos ingresos exactamente qué beneficios es el que estamos dando y creo que eso también suma mucho para la contratación, para la marca empleadora, etc.

ENTREVISTA 1 (ADMINISTRATIVO)

7. ¿Conocías la existencia del espacio de puertas abiertas? ¿Cómo te enteraste?

Sí, sí, lo he percibido siempre, bueno. Hay un tema de una perdura de saber cómo está el trabajador. Pero yo también la suelo hacer con mi equipo. Estoy poco a poco, mientras he asumido esta responsabilidad, entrando a ver con cada área algunos detalles de cómo se siente, temas, algo similar al tema laboral, ¿no? De cómo están, cuáles son sus motivaciones, cómo se vende aquí a un tiempo en el grupo, ¿no? Para saber cuáles son sus objetivos personales y se van a acordar los objetivos que tiene la empresa también con ellos.

8. ¿Tuviste la confianza de acercarte a plantear algún tema o inquietud?

Sí, sí, tuve la apertura para hacerlo y sí ha sido muy bueno. Como también he comentado con el área de bienestar social y gestión humana sobre problemas personales en cuanto a la salud de mi esposa y me quedé tranquilo con la sensibilidad y privacidad que se manejó todo mi caso.

9. En tu opinión, ¿qué aporta esta estrategia al clima laboral en oficina?

Sientes un respaldo y mayor valoración de que formas parte de un equipo y que te consideran de una manera valiosa para poder, a pesar del tema que tengas personal o que te escuchen de lo que tú sientes o de lo que tú tienes un punto de vista respecto, te sientes valorado, ¿no? Creo que esa es la palabra que resuelvo.

10. ¿Qué tipo de temas consideras que los trabajadores suelen tratar en este espacio?

Bueno, creo que lo principal es que comentan generalmente qué es lo que aspiran o qué es lo que ellos pretenden y en el otro te hablan pues de temas personales, familiares, probablemente. Normalmente son temas de salud.

11. ¿Consideras útil que exista un canal así en la empresa? ¿Por qué?

Si, que ya no sea una estrategia sino como una política que se pueda hacer un procedimiento, si pasa esto, esto, y acudir con ellos para hacer así, así. ¿Por qué? Sí, sí, considero que sí debería ser ya algo normalizado, ¿no? Como parte de la

política o de la cultura de la empresa. Pues creo que también hace de que la empresa o tu líder que tienes arriba conozca más detalles de su equipo, que lo motiva, porque cada persona es un mundo. Cada persona tiene su historia detrás, tanto familiar como que le motiva a seguir esforzándose en la función que tiene, probablemente anhela tener un ascenso u otra necesidad que puedan tener como una necesidad monetaria y al no existir una política, no existe un presupuesto asignado y depende mucho del sentimiento de cada persona la aprobación.

12. ¿Qué sugerencias darías para mejorar esta estrategia?

Creería que un feedback, no todos los meses, pero quizás trimestral o semestral, ¿no? Pasaría como va respecto a su desempeño o quizás mezclarlo con el tema de desempeño, ¿no?

O sea, abordarlo desde el desempeño y ahí podríamos tener más apertura que ellos nos puedan comentar lo que pasa, ¿no? Así es, porque quizás puede tener un bajo desempeño en este periodo de evaluación, pero es por temas emocionales, personales que están influyendo, y que uno desconoce. Por el concepto de que la persona no está rindiendo porque no quiere trabajar, pero está afectado quizás por algo personal o emocional. Y por ahí me llamo de su desempeño, Por eso que creo que es una buena estrategia de evaluación de desempeño y también sacar un feedback de qué puede ser que le esté afectando para hacer ese desarrollo.

ENTREVISTA 2 (ADMINISTRATIVO)

1. ¿Conocías la existencia del espacio de puertas abiertas? ¿Cómo te enteraste?

Aunque no conocía el término específico "puertas abiertas", he notado cambios significativos en la cultura de la empresa desde la llegada de la nueva gestión. Antes, sentía que el área de ventas no era considerada y que había una falta de comunicación. Sin embargo, desde que hubo un nuevo equipo, he sentido un cambio positivo. Se ha promovido una mayor apertura y disposición para escuchar a todos los empleados, lo que ha fortalecido la integración de nuestro departamento en la empresa.

2. ¿Tuviste la confianza de acercarte a plantear algún tema o inquietud?

Personalmente, no soy de acercarme a la dirección para plantear inquietudes de manera proactiva. Sin embargo, cuando he sido invitada a reuniones o conversaciones, he sentido que puedo expresar mis preocupaciones sin temor. La nueva gestión ha creado un ambiente donde me siento más cómoda compartiendo mis inquietudes. Esto ha sido importante para mí, ya que antes no me sentía con la libertad de hacerlo. La disposición de la dirección para escuchar ha facilitado que pueda abordar temas que me preocupan, lo que ha mejorado mi relación con la gestión.

3. En tu opinión, ¿qué aporta esta estrategia al clima laboral en oficina?

La estrategia de "puertas abiertas" tiene un impacto muy positivo en el clima laboral. Permite que los empleados hablen abiertamente sobre problemas que pueden estar afectando su rendimiento, ya sea en el ámbito personal o profesional. Esta apertura genera un ambiente de confianza, donde los trabajadores sienten que tienen un respaldo y que no están solos en sus dificultades. La capacidad de discutir temas personales, como problemas de salud o situaciones familiares, contribuye a un ambiente de trabajo más solidario y comprensivo. Además de resaltar que cuando hay un entorno de confianza se trabaja mejor.

4. ¿Qué tipo de temas consideras que los trabajadores suelen tratar en este espacio?

Los trabajadores suelen abordar una variedad de temas. Muchos de ellos están relacionados con la política de ventas, donde algunos empleados pueden sentir que ciertas decisiones no son justas o que hay falta de claridad. La discusión de estas inquietudes es crucial para llegar a consensos y establecer metas claras. Además, se trata de mejorar la comunicación interna para asegurar que todos estén informados y alineados, evitando malentendidos que puedan afectar el clima laboral y las relaciones entre compañeros.

5. ¿Consideras útil que exista un canal así en la empresa? ¿Por qué?

Sí, definitivamente considero que es muy útil. Tener un canal permite que los empleados expresen sus preocupaciones y denuncias de manera segura. Antes, muchos sentían miedo de hablar por temor a represalias, lo que generaba un ambiente de silencio y desconfianza. Ahora, con la apertura que se ha promovido, siento que hay un espacio donde puedo hablar sobre injusticias o problemas sin temor a perder mi trabajo. Este canal proporciona una vía para que los empleados se sientan escuchados y apoyados.

6. ¿Qué sugerencias darías para mejorar esta estrategia?

Aunque he notado mejoras significativas, creo que siempre hay espacio para seguir avanzando. Sería beneficioso continuar promoviendo la formación en habilidades de comunicación y resolución de conflictos, para que todos los empleados se sientan capacitados para expresar sus inquietudes. También considero importante seguir fortaleciendo la confianza entre la dirección y los empleados, para que todos se sientan cómodos al abordar temas delicados. La formación continua y el desarrollo personal son aspectos que pueden contribuir a un mejor ambiente laboral.

ENTREVISTA 1 (OBRA)

1. ¿Cómo te enteraste del espacio de puertas abiertas?

Me enteré de esta dinámica cuando tuve un caso de salud de mi hijo y la trabajadora social me enseñó cómo debía presentar mis documentos a EsSalud, ya que mi hijo no estaba asegurado y tampoco sabía que podía solicitar una licencia.

En ese momento me sentía bastante desorientado. Mi hijo se enfermó de manera repentina y, como era pequeño y aún no estaba asegurado, no sabía qué hacer ni cómo proceder. Me preocupaba no solo su salud, sino también el hecho de tener que faltar al trabajo y no tener claro si eso me iba a afectar. La situación me generaba mucha angustia porque no tenía información sobre mis derechos ni sobre los pasos que debía seguir para poder atenderlo sin descuidar mi empleo.

Fue ahí cuando acudí al área de Bienestar Social, un poco por recomendación de un compañero, y encontré una respuesta que no esperaba. La trabajadora social me atendió con paciencia, me explicó con claridad cómo debía presentar los documentos ante EsSalud y, sobre todo, me informó que podía solicitar una licencia para atender a mi hijo. Yo no sabía que eso era posible, ni que la

empresa tenía ese tipo de acompañamiento. En ese momento sentí alivio, porque no solo me estaban orientando técnicamente, sino que me estaban sosteniendo en un momento emocionalmente difícil.

A partir de esa experiencia entendí lo que era el espacio de puertas abiertas. No se trataba solo de un trámite o de una oficina, sino de un lugar donde uno podía acudir con confianza, sin miedo a ser juzgado, y donde te ayudaban a resolver algo que realmente te importa. Esa vivencia me marcó, porque sentí que no estaba solo, que había alguien que se preocupaba por lo que me pasaba fuera del trabajo, y que mi rol como padre también era respetado dentro de la empresa.

2. ¿Te sentiste cómodo al acercarte a conversar sobre tus necesidades o problemas?, ¿Por qué?

Sí, la verdad es que la señorita estuvo atenta y fue bastante empática con la situación, ya que yo estaba un poco asustado de que me boten del trabajo.

Me acerqué con bastante nerviosismo porque nunca antes había tenido que hablar de un problema personal en el trabajo. La situación que estaba viviendo me afectaba mucho, y aunque sabía que necesitaba ayuda, me daba miedo que eso me trajera consecuencias negativas, como que me consideraran poco responsable o que incluso me despidieran. No sabía si era correcto hablar de lo que me pasaba o si más bien era mejor quedarme callado y aguantar.

Pero cuando fui al área de Bienestar, la actitud de la señorita me dio mucha tranquilidad. Me escuchó con atención, sin apuro, sin juzgarme, y eso me hizo sentir seguro desde el primer momento. Se notaba que no solo estaba cumpliendo una función, sino que realmente le importaba entender por lo que yo estaba pasando. Me explicó con calma qué opciones tenía, me orientó sobre los pasos a seguir y me dijo algo que me marcó: que todos podemos pasar por momentos difíciles y que el trabajo también debe ser un espacio donde podamos encontrar apoyo.

Gracias a esa conversación pude enfrentar la situación con menos miedo. Me di cuenta de que no estaba solo, que no era el único que atravesaba problemas, y

que en la empresa había alguien dispuesto a escucharme y buscar soluciones conmigo. Esa empatía me ayudó mucho, no solo en lo práctico, sino también en lo emocional, porque me sentí valorado como persona, no solo como trabajador. Sentí que podía confiar.

3. ¿Recibiste ayuda o acompañamiento después de tu consulta?

Sí, me consultaron cómo seguía todo y si necesitaba algo más, además que cada que me encontraba me consultaba cómo seguía mi hijo.

Eso me sorprendió bastante, porque pensé que solo me ayudarían una vez y ya, pero no fue así. Después de la primera conversación, la señorita no se olvidó de mi caso. A los pocos días me escribió para saber cómo iba todo, si había logrado hacer los trámites, si necesitaba apoyo con algo más. Y cada vez que nos cruzábamos en obra o en algún pasillo, se tomaba un momento para preguntarme cómo estaba mi hijo, cómo seguía su salud. Ese detalle me marcó mucho.

No era una atención por cumplir, era un interés genuino. Sentí que realmente recordaba lo que me pasaba, que no era solo un número o un caso más. En un entorno donde a veces todo va tan rápido, y donde el trabajo puede ser muy exigente, ese tipo de gestos hacen la diferencia. Me hizo sentir acompañado, valorado, y también me dio tranquilidad emocional para poder concentrarme mejor en mis tareas. Saber que había alguien pendiente, que no me estaba presionando, pero sí estaba ahí por si necesitaba algo, fue un gran alivio. Eso, para mí, es un verdadero acompañamiento.

4. ¿Qué fue lo que más valoraste de este espacio?

Valoré que haya un área o un espacio donde podíamos consultar cosas, como también podamos indicar nuestros problemas personales ya que antes no había eso, incluso empezaron a incluirnos en los eventos de la empresa. Antes de que existiera este espacio, sentía que muchas cosas se quedaban en silencio. Si uno tenía una duda o un problema personal, lo guardaba, porque no sabías a quién acudir o si te iban a tomar en serio. Pero con la llegada del área de Bienestar, eso cambió. Supimos que había un lugar donde podíamos preguntar, hablar,

consultar cosas que iban más allá del trabajo. No solo temas del seguro o trámites, sino también situaciones que nos afectaban en lo personal: enfermedades, temas familiares, emociones que antes no teníamos dónde expresar.

Yo valoro mucho que se haya creado ese canal, porque más allá del apoyo que uno pueda recibir, lo que se siente es que ahora sí nos consideran parte de la empresa. Antes, los eventos, las actividades o incluso la información, a veces parecía que eran solo para los de oficina. Pero ahora nos incluyen, nos invitan, nos tienen en cuenta. Eso cambia el ambiente. Uno se siente parte, se siente visto, y empieza a trabajar con otra disposición. Porque cuando te valoran como persona, no solo como trabajador, también te nace dar lo mejor.

5. ¿Recomendarías que esta estrategia continúe en otras obras o empresas? ¿Por qué?

Sí, es importante tener un espacio con los trabajadores para que se pueda trabajar bien y haya un buen clima laboral. Yo he visto cómo cambia el ambiente cuando se tiene un espacio así. No es lo mismo llegar a trabajar sabiendo que si te pasa algo, nadie te va a escuchar, que llegar sabiendo que hay alguien que te puede orientar, apoyar o simplemente escuchar sin juzgarte. Tener ese espacio con la trabajadora social, donde uno puede hablar de lo que le preocupa, hace que el trabajo se sienta más humano, más llevadero.

Muchas veces uno viene con problemas de casa, con preocupaciones o incluso con malestares físicos o emocionales, y no siempre sabe cómo manejarlos. Pero cuando existe este tipo de estrategia, uno se siente más tranquilo, más valorado, y eso también se refleja en cómo trabaja. Hay más compañerismo, más respeto, menos tensiones. Se nota en el trato entre todos.

Por eso, yo sí recomendaría que esta estrategia no solo se mantenga, sino que se extienda a más obras y otras empresas. Porque cuando se invierte en el bienestar del trabajador, el clima laboral mejora y todos trabajamos con más ganas. Sentirse escuchado y respetado es algo que no se olvida, y que definitivamente hace que uno se sienta parte de la empresa, no solo como trabajador, sino como

persona.

ENTREVISTA 2 (OBRA)

1. ¿Cómo te enteraste del espacio de puertas abiertas?

Me enteré de esta dinámica por una capacitación que hubo cuando estábamos en obra, ya que nos enseñaron cómo utilizar nuestro seguro SCTR, EsSalud y si había algún caso de salud. En las charlas de la mañana ingresaron a indicar que si teníamos algún caso y pusieron ejemplos, podríamos avisar.

Al comienzo, yo no sabía que existía un área como Bienestar Social, y mucho menos que podíamos acercarnos sin problema. Para ser sincera, uno a veces piensa que esas cosas solo están para los administrativos o para casos muy graves. Pero en esa charla lo explicaron bien, con palabras claras, y nos contaron ejemplos de situaciones reales que nos podrían pasar a cualquiera. Eso me hizo pensar que no era solo algo de oficina, sino algo que también estaba pensado para nosotros, los que estamos en obra todos los días.

Recuerdo que cuando mencionaron lo del seguro y los casos de salud, sentí que por fin alguien se tomaba el tiempo de explicarnos bien. Porque muchas veces uno escucha que tiene beneficios, pero no sabe cómo usarlos, o tiene miedo de preguntar por no quedar mal o por no parecer que uno se está quejando. Pero en esa charla fue distinto. Y cuando dijeron que podíamos avisar si algo nos pasaba o si teníamos un familiar enfermo. A mí me dio más tranquilidad saber que si algo me pasaba.

También creo que fue importante que esa charla se diera en obra, en nuestro espacio, porque eso nos hizo sentir incluidos. No fue una reunión solo para los de oficina, fue para todos. Nos escucharon, nos hablaron en nuestro horario, y eso dice mucho. Desde ese momento, tuve más claro que podía acercarme si tenía un problema, que existía alguien con quien hablar, y que mi situación

personal también importaba para la empresa. Me sentí tomada en cuenta, y eso no siempre pasa.

2. ¿Te sentiste cómodo al acercarte a conversar sobre tus necesidades o problemas?, ¿Por qué?

Sí, me sentí valorado porque sentí que me escuchaban y buscaban una solución. En mi caso fue con el nacimiento de mi primera hija.

Recuerdo que era un momento muy especial para mí, pero también lleno de incertidumbre y preocupación. Era la primera vez que vivía algo así, y aunque estaba muy feliz, también sentía mucha ansiedad por cómo iba a organizar todo: los trámites, los permisos, el hospital, los gastos. Me acerqué un poco con duda al área de Bienestar, no sabía si realmente podían apoyarme, pero desde el primer momento me sentí acogido. No fue solo que me escucharan —que ya de por sí es importante— sino que mostraron interés real por lo que estaba viviendo. Me preguntaron cómo me sentía, cómo estaba mi pareja, si necesitábamos algo, y me orientaron paso a paso sobre los procedimientos.

Ese acompañamiento me dio mucha tranquilidad. No me sentí juzgado ni como si estuviera molestando, al contrario, sentí que comprendían que detrás de ese permiso que estaba pidiendo había una familia, una nueva vida que llegaba, una situación emocional. Me ayudaron a hacer los trámites, a organizar mis días, incluso me dieron palabras de aliento. Fue un gesto que no voy a olvidar, porque no era solo apoyo laboral, era apoyo humano. En ese momento sentí que realmente trabajaba en un lugar donde mi vida personal también importaba, y que no era invisible para la empresa.

3. ¿Recibiste ayuda o acompañamiento después de tu consulta?

Sí, se me hizo el seguimiento después de mi consulta, no fue que solo me ayudaron en ese momento y ya. La señorita estuvo pendiente de cómo iba mi caso. A los días me volvió a escribir para preguntarme cómo me sentía, si ya había podido hacer los trámites, si necesitaba algo más. Ese detalle, aunque parezca pequeño, me hizo sentir acompañado, como si realmente importara lo

que estaba viviendo. No era solo una atención por cumplir, sino un acompañamiento constante, humano.

A veces uno piensa que va, cuenta su problema y listo, pero en este caso fue diferente. Sentí que estaban atentos a que el problema se resolviera y que no me quedara con dudas o con la sensación de estar solo. Ese seguimiento me dio más confianza, incluso me animó a contar otras cosas que no me había atrevido a decir la primera vez. Me sentí respaldado, como si alguien estuviera caminando a mi lado en un momento complicado.

4. ¿Qué fue lo que más valoraste de este espacio?

Que se preocuparan por nosotros y nos respeten nuestra licencia por paternidad. Para mí eso fue muy importante, porque a veces uno siente que en el trabajo solo se valora lo que haces, pero no se considera lo que estás viviendo a nivel personal. En mi caso, el nacimiento de mi hijo fue un momento muy especial, pero también lleno de responsabilidades nuevas, de emociones fuertes, de miedos. Pensaba que quizá no iban a entenderlo o que me iban a poner trabas para tomarme esos días, pero fue todo lo contrario.

Desde el primer momento en que comenté mi situación, sentí que se preocuparon de verdad. Me orientaron sobre los pasos para pedir la licencia y me la otorgaron sin complicaciones. Pero lo que más me marcó no fue solo eso, sino el trato que recibí: me felicitaron, me escucharon, me preguntaron cómo estaba mi familia. Ese gesto, esa humanidad, hizo que me sintiera realmente valorado como persona, no solo como trabajador.

Sentí que respetaban ese momento tan importante de mi vida, y que entendían que ser papá también forma parte de quién soy. Eso no siempre pasa en todos los lugares de trabajo, y por eso lo valoro aún más.

5. ¿Qué crees que podría mejorarse para que más compañeros se acerquen?

Que capaciten más a las personas para poder saber más por nosotros mismos a veces uno no se acerca porque no sabe que existe este espacio o no entiende bien cómo funciona. Yo creo que si nos dieran más charlas, talleres o capacitaciones

sobre nuestros derechos, los beneficios que tenemos, y cómo podemos acceder al apoyo del área de Bienestar, sería más fácil para todos. Muchas veces esperamos a que algo malo pase para recién preguntar o buscar ayuda, pero si ya tuviéramos esa información desde antes, podríamos actuar con más confianza y sin tanto miedo.

Además, no todos manejamos los mismos niveles de información. Algunos compañeros recién están empezando a trabajar o vienen de lugares donde nunca se les habló de temas como la licencia por paternidad, el seguro, o el acompañamiento emocional. Por eso, creo que reforzar la capacitación —en obra, en oficina, durante las inducciones o en las charlas de seguridad— haría que más personas se enteren y se animen a acercarse. Porque cuando uno entiende bien las cosas, pierde el miedo y se siente con más derecho a pedir apoyo. Y eso, al final, mejora todo: el clima laboral, la confianza en la empresa y también el bienestar de nuestras familias.

6. ¿Recomendarías que esta estrategia continúe en otras obras o empresas? ¿Por qué?

Sí, porque así uno va contento a trabajar cuando uno sabe que en su trabajo hay un espacio donde puede hablar, donde lo escuchan y lo orientan sin hacerlo sentir mal, realmente marca la diferencia. A veces venimos cargando cosas personales, preocupaciones familiares o problemas de salud, y aunque tratamos de dar lo mejor, no siempre estamos bien. Saber que existe un lugar al que se puede acudir, donde hay alguien dispuesto a ayudarte, hace que uno vaya con otra actitud. Te levantas con más tranquilidad, sabiendo que no estás solo, que si pasa algo hay respaldo.

Yo recomendaría que esta estrategia se aplique no solo en más obras de la empresa, sino también en otras empresas del rubro. En este tipo de trabajo, muchas veces se prioriza lo operativo y se deja de lado lo humano, y eso tarde o temprano afecta a todos. Cuando uno siente que lo cuidan, que su vida personal importa, trabaja mejor, rinde más y se compromete más. Porque no es solo por el sueldo, es por el trato. Y ese trato justo, empático y humano es lo que esta estrategia representa.

ANEXO 8

CUADRO DE CATEGORIZACIÓN

OBJETIVO	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA / ELEMENTOS CLAVES / CÓDIGOS	FRAGMENTOS / EVIDENCIAS
Analizar la percepción de los trabajadores respecto a la estrategia de puertas abiertas.	La percepción de los trabajadores.	Clima Laboral	"Entonces creo que la estrategia es eso y el valor agregado es que tenemos una comunicación fluida donde los chicos no tienen miedo a pedir lo que necesiten y eso hace que el clima laboral y que el ambiente de trabajo también se potencie, que ellos puedan entender que pueden acercarse a nosotros para pedir o para comentarnos o para desahogarse, solicitar ayuda. Es algo que potencia el clima laboral y, por lo tanto, potencia también que todas las áreas cumplan con sus objetivos, que es lo que quiere la empresa". (Gestión Humana 2)
			"Que la empresa no solamente los vea como trabajador más, sino también como personas que tienen necesidades. Creo que impacta mucho en el clima laboral y la gente lo ha notado". (Gestión Humana 1)
			"He notado cambios significativos en la cultura de la empresa desde la llegada de la nueva gestión. Antes, sentía que el área de ventas no era considerada y que había una falta de comunicación. Sin embargo, desde que hubo un nuevo equipo, he sentido un cambio positivo. Se ha promovido una mayor apertura y disposición para escuchar a todos los empleados, lo que ha fortalecido la integración de nuestro departamento en la empresa".(Administrativo 2)
		Educación	Hablando de una obra o de un proyecto, creo que no hubo una voz que lo representara. Entonces, las coordinaciones que siempre se hacen con bienestar social es velar por la integridad de cada trabajador. Hay tanto desconocimiento de tantos beneficios, leyes, que ellos desconocen totalmente". (Gestión Humana 1)
Identificar los factores que facilitaron la implementación de la estrategia de puertas abiertas.	Factores que facilitaron la implementación.	Valorización	" tiene un impacto muy positivo en el clima laboral. Permite que los empleados hablen abiertamente sobre problemas que pueden estar afectando su rendimiento, ya sea en el ámbito personal o profesional. Esta apertura genera un ambiente de confianza, donde los trabajadores sienten que tienen un respaldo y que no están solos en sus dificultades".(Administrativo 2)
			"Sientes un respaldo y mayor valoración de que formas parte de un equipo y que te consideran de una manera valiosa para poder, a pesar del tema que tengas personal o que te escuchen de lo que tú sientes o de lo que tú tienes un punto de vista respecto, te sientes valorado, ¿no? Creo que esa es la palabra que resuelvo".(Administrativo 1)
			"Hablando de una obra o de un proyecto, creo que no hubo una voz que lo representara. Entonces, las coordinaciones que siempre se hacen con bienestar social es velar por la integridad de cada trabajador. Hay tanto desconocimiento de tantos beneficios, leyes, que ellos desconocen totalmente". (Gestión Humana 1)
		Creación de un organismo	"Yo creo que el mayor beneficio que el trabajador tuvo al implementar esta área de bienestar social ha sido, básicamente, el conocimiento de algunos beneficios que carecían de conocimiento". (Gestión Humana 1)
			El área de gestión humana siempre ha sido un área que ha sido cercana a los trabajadores, pero con las mismas tareas que tenemos en el día a día no siempre se puede estar en las conversaciones o en las reuniones. Y es ahí donde el área de bienestar impacta mucho porque es el rol de bienestar acompañar, escuchar, tener estas reuniones y además uno a uno que nos ha permitido a nosotros implementar la estrategia. Si no hubiéramos tenido un área de bienestar, hubiera sido muy difícil atender a toda la gente. Este tiempo se ha logrado atender en todo este tiempo solo gestión humana". (Gestión Humana 2)
			con la apertura que se ha promovido, siento que hay un espacio donde puedo hablar sobre injusticias o problemas sin temor a perder mi trabajo. Este canal proporciona una vía para que los empleados se sientan escuchados y apoyados". (Administrativo 2)

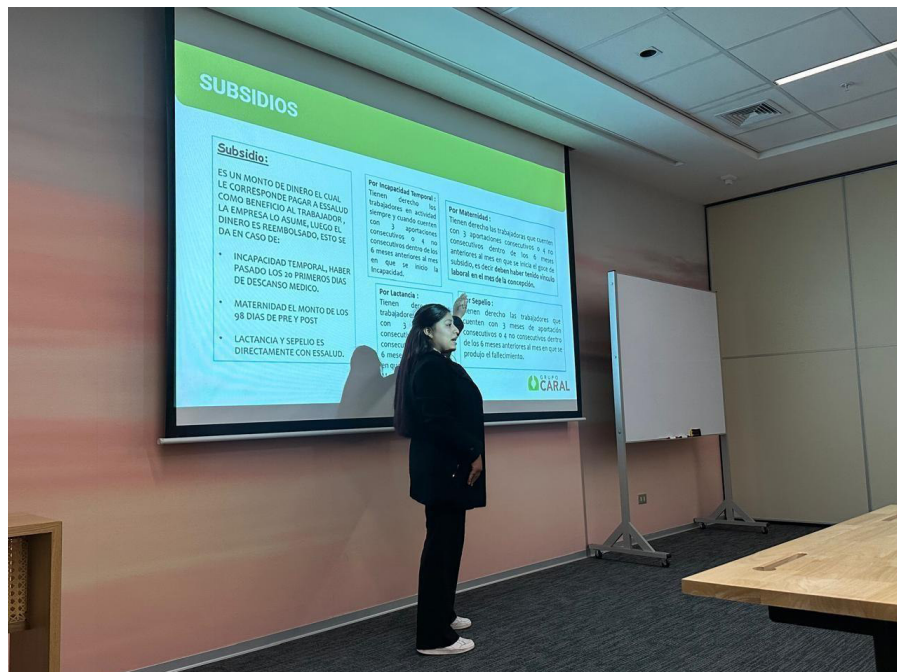
			"Si queremos mejorar como área, si queremos mejorar como empresa, debería establecerse este conversatorio, que inicialmente lo decían, a puertas abiertas. Si debería institucionalizarse porque se debería crear un procedimiento". (Gestión Humana 1)
		Sensibilidad	"Como también he comentado con el área de bienestar social y gestión humana sobre problemas personales en cuanto a la salud de mi esposa y me quedé tranquilo con la sensibilidad y privacidad que se manejó todo mi caso." (Administrativo 1)
			Personalmente, no soy de acercarme a la dirección para plantear inquietudes de manera proactiva. Sin embargo, cuando he sido invitada a reuniones o conversaciones, he sentido que puedo expresar mis preocupaciones sin temor". (Administrativo 2)
			"Entonces, más allá de nosotros generar confianza con la empresa, siento que el beneficio es que ellos pueden o saben que van a recibir por lo menos alguna respuesta positiva, alguna ayuda, algo que les haga a ellos aliviar un poco esa carga que pueden estar pasando tanto a nivel personal como profesional y, por ende, hace que ellos realicen sus funciones de una mejor manera. O sea, que se sientan escuchados y que ellos puedan como liberar ese peso que tienen encima, creo que es el mayor beneficio".(Gestión Humana 2)
Identificar los factores que obstaculizaron la implementación de la estrategia de puertas abiertas.	Factores que obstaculizaron la implementación.	Falta de política	"Sí, creo que sí es importante que esta estrategia se formalice. Uno, por el tema de auditoría que también es muy importante siempre tener claro y mapeado por qué se dieron ciertas cosas a algunas personas del equipo. Y dos, porque cuando uno tiene las cosas formalizadas y una política que ya está implementada a nivel de procedimiento, a nivel de documentación, se puede ofrecer como un beneficio laboral a las personas nuevas que también ingresan". (Gestión Humana 2)
		Falta de presupuesto	"Cada persona tiene su historia detrás, tanto familiar como que le motiva a seguir esforzándose en la función que tiene, probablemente anhela tener un ascenso u otra necesidad que puedan tener como una necesidad monetaria y al no existir una política, no existe un presupuesto asignado y depende mucho del sentimiento de cada persona la aprobación". (Administrativo 1)

ANEXO 9

CHARLAS INFORMATIVAS DEL PERSONAL SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE “LA ESTRATEGIA DE PUERTAS ABIERTAS”.

Este anexo contiene evidencias gráficas de las charlas informativas realizadas por el área de Bienestar Social a distintos grupos de trabajadores, tanto administrativos como operativos. Estas sesiones fueron fundamentales para socializar el propósito, el funcionamiento y los beneficios del canal de puertas abiertas, así como para aclarar dudas y promover la participación activa. Las imágenes evidencian espacios de diálogo en obra y oficina, donde se compartió información sobre derechos laborales, canales de atención, derivación de casos, uso del seguro SCTR y EsSalud, entre otros temas de interés. Las charlas permitieron generar cercanía con los trabajadores, reforzar el mensaje institucional de cuidado y facilitar el acceso oportuno al acompañamiento social.

PERSONAL ADMINISTRATIVO



PERSONAL DE OBRA 1



PERSONAL DE OBRA 2



ANEXO 10

AFICHES INFORMATIVOS QUE SE DIFUNDIÓ COMO COMUNICACIÓN INTERNA A LOS TRABAJADORES SOBRE LA ESTRATEGIA DE PUERTAS ABIERTAS.

Los afiches incluidos en este anexo forman parte de la estrategia comunicacional interna utilizada para dar a conocer el canal de “puertas abiertas” entre los trabajadores del Grupo Caral. Mediante recursos gráficos simples y mensajes claros, se promovió un ambiente de confianza, cercanía y apertura al diálogo. Estos materiales se colocaron en puntos estratégicos de las obras y oficinas para visibilizar la disponibilidad del área de Bienestar Social y alentar a los colaboradores a expresar sus inquietudes o necesidades personales, laborales o familiares. La difusión de estos afiches constituyó una herramienta clave para fortalecer el acceso a la intervención social y promover el uso del canal institucional de escucha activa.



ANEXO 9

REGISTRO INTERNO DE LA COORDINACIÓN DE SEGUIMIENTO DE CASO.

SOLICITUD DE APROBACIÓN DE PRÉSTAMO Y TRABAJO REMOTO - [Redacted]

Recibidos x

Resumir este correo



Catherine Esther Carhuancho Rivera <ccarhuancho@grupocaral.com.pe>
para Marcos, María

vie, 6 sept 2024, 10:28

Hola Marcos buen día
Según lo conversado el día de ayer, se le brindará apoyo a [Redacted] por un tema de Salud.

Por favor tu apoyo formalizando la aprobación de lo siguiente:

- Se le brindará un préstamo de S/15,000.00 dividido en 12 cuotas (Se intercambió el monto en la gratificaciones, ya que [Redacted] comenta que tiene muchos gastos actualmente)

Mes	Importe S/
Set-24	S/ 1,000.00
Oct-24	S/ 1,000.00
Nov-24	S/ 1,000.00
Grati Dic-24	S/ 2,000.00
Dic-24	S/ 1,000.00
Ene-25	S/ 1,000.00
Feb-25	S/ 1,000.00
Mar-25	S/ 1,000.00
Abr-25	S/ 1,000.00
May-25	S/ 1,000.00
Jun-25	S/ 1,000.00
Grati Jul-25	S/ 3,000.00



[Redacted] Me confirman cuando este para firma. Slds, -- Saludos. [Redacted] Jefe de Tesorería cmedina@grupocaral.com.pe T 230 3500 Av. Andrés Reyes 338 -

10 sept 2024, 13:16



Si puedes proceder. Gracias

10 sept 2024, 13:32



Catherine Esther Carhuancho Rivera <ccarhuancho@grupocaral.com.pe>
para Marcos, María, Rocio

11 sept 2024, 12:12

Buen día equipo,
Para informar que la esposa de [Redacted] fue intervenida el día de hoy a las 7.00 A.M., comenta que la cirugía dura 5 horas y por tal motivo en la mañana estuvo desconectado pero respondiendo llamada ya que se encontraba en la clínica.

Tomará trabajo remoto a partir de hoy, se conectará después del almuerzo. Ante cualquier novedad lo estaré comunicando por este medio.



[Redacted] <mtena@grupocaral.com.pe>
para mí, María, Rocio

11 sept 2024, 12:18

De acuerdo Cath



[Redacted]
Gerente de Administración y Finanzas
mtena@grupocaral.com.pe
+51 947452778
Av. Rivera Navarrete N° 827 - San Isidro